

Pretschner, Claudia

Kennzahlenorientiertes Unternehmenscontrolling im Bereich der
Wohnungswirtschaft am Beispiel der WGF-Wohnungsgesellschaft mbH
Frankenberg/Sachsen

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Maschinenbau

Mittweida, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr.-Ing. Gerhard Gebhardt

Zweitprüfer: Dipl.-Ing. Marko Käselitz

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

I. BIBLIOGRAFISCHE BESCHREIBUNG UND REFERAT

Pretschner, Claudia

Kennzahlenorientiertes Unternehmenscontrolling im Bereich der Wohnungswirtschaft
am Beispiel der WGF-Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg/Sachsen

Mittweida, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät
Maschinenbau,
Bachelorarbeit, 2010, 49 Seiten

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden ausgewählte Werkzeuge des Controllings, Kennzahlen sowie Kennzahlensysteme und Benchmarks beschrieben. Der praktische Umgang mit Unternehmenszahlen wird am Beispiel der WGF-Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg/Sachsen dargestellt. Dabei wird aufgezeigt, dass das Unternehmen Kennzahlen sowohl für externe als auch für interne Zwecke erstellt. Zur Erleichterung der Kennzahlenarbeit wird ein Werkzeug vorgestellt, womit es möglich ist, Zeit einzusparen und die komplizierte Ermittlung zu erleichtern. Für die interne Auswertung werden bereits geführte Kennzahlen aus den verschiedensten Bereichen abteilungsübergreifend aufgenommen, analysiert und verglichen. Vorschläge werden erstellt, welche Kennzahlen zusätzlich neu in das Kennzahlenwesen der WGF integriert werden können. Es wird zu einer jährlichen und unterjährigen Kennzahlenauswertung geraten. Das Kennzahlensystem wird analysiert und in eine Reihe von Systemen eingeordnet. Ein Konzept für ein inhaltlich ausgewogeneres und zielorientiertes Managementsystem wird vorgestellt.

II. INHALTSVERZEICHNIS

I. Bibliografische Beschreibung und Referat	II
II. Inhaltsverzeichnis	III
III. Abbildungsverzeichnis	V
IV. Tabellenverzeichnis	VI
V. Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1. Vorstellung der WGF-Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg/Sachsen und Erläuterung der Problemstellung.....	1
2. Controlling	2
2.1 Definition und Aufgaben des Controllings.....	2
2.2 Controllingansätze	3
2.3 Kennzahlen.....	4
2.3.1 Funktionen von Kennzahlen.....	4
2.3.2 Finanzkennzahlen eines Wohnungsunternehmens	5
2.3.2.1 Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur.....	6
2.3.2.2 Cash Flow.....	7
2.3.2.3 Kennzahlen zur Finanzierungslage bzw. -struktur	8
2.3.2.4 Rentabilität und Ertragslage	10
2.3.3 Weitere Branchenspezifische Kennziffern	12
2.4 Kennzahlensysteme	13
2.4.1 Einige wichtige Kennzahlensysteme	15
2.4.1.1 Selektives Kennzahlensystem.....	15
2.4.1.2 DuPont-System.....	15
2.4.1.3 EFQM-System	16
2.4.1.4 Balanced Scorecard (BSC).....	17
2.5 Benchmarking als ein weiteres Controllinginstrument	18
3. Die aktuelle Situation der WGF	20
3.1 Ermittlung von Kennzahlen für externe Geschäftspartner	20
3.1.1 Betriebsvergleich des VDW Sachsen.....	20
3.1.2 SMI-Frühwarnsystem der kommunalen Wohnungswirtschaft	21
3.1.3 Benchmarkanalyse der Wohnungswirtschaft 2010	22
3.1.4 Betriebskosten Benchmarking von WohnCom	23
3.1.5 Statistisches Landesamt	26
3.1.6 Kreditüberwachungen von Banken.....	27
3.2 Kennzahlen für den internen Gebrauch der WGF	27
4. Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Kennzahlen für die WGF	29
4.1 Jährliche Kennzahlenermittlung	30
4.2 Unterjährige Ermittlung von Kennzahlen	31
4.3 Der bessere Umgang mit externen Kennzahlen.....	41
5. Einordnen der WGF in die Vier-Felder-Matrix und der Vorschlag eine Balanced Scorecard für die WGF zu entwickeln	41
6. Fazit	48

VI. Literaturverzeichnis.....	VIII
VII. Anhang	XII
VIII. Selbstständigkeitserklärung	XXXVI

III. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Controlling-Aktivitäten-Viereck	2
Abbildung 2: Vier-Felder-Matrix zur Klassifizierung von Kennzahlensystemen.....	14
Abbildung 3: Spitze des DuPont Systems	16
Abbildung 4: Die Kriterien und deren Gewichtungen im EFQM-System	16
Abbildung 5: Betriebskosten	25
Abbildung 6: Abweichungen vom Mittelwert des Unternehmens	25
Abbildung 7: Abweichungen vom Mittelwert aller sächsischen Teilnehmer.....	26
Abbildung 8: Anzahl der Kündigungen und Neuvermietungen 2010	33
Abbildung 9: Neuvermietungsquote 2010.....	33
Abbildung 10: Fluktuationsrate 2010	34
Abbildung 11: Leerstandsquote 2010 und Einwohnerzahlen Frankenberg.....	35
Abbildung 12: monatliche Nettomiete vermieteter Wohnungen (ohne Gewerbe).....	36
Abbildung 13: monatliche Nettosollmiete pro m ² 2010	36
Abbildung 14: Fremdkapitalbelastung pro m ² Nutzfläche 2010	37
Abbildung 15: Kapitaldienstdeckung aus Nettomiete 2010 (kumuliert)	38
Abbildung 16: Instandhaltungskosten je m ² Wohnfläche 2010.....	38
Abbildung 17: Kosten unbebauter Grundstücke 2010.....	39
Abbildung 18: Pro-Kopf-Umsatz 2010.....	40
Abbildung 19: Kausalbeziehung zwischen den Perspektiven	43
Abbildung 20: allgemein gültiges Balanced Scorecard-Modell	43
Abbildung 21: Beispiel einer SWOT-Matrix für die Wohnungswirtschaft.....	45
Abbildung 22: Perspektiven, strategische Ziele und deren Wirkungskreislauf	47

IV. TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: steigende Eigenkapitalrendite bei steigendem Fremdkapitalanteil	11
Tabelle 2: Auszug aus dem Betriebsvergleich des VDW 2008	21
Tabelle 3: Kennzahlen des SMI	22
Tabelle 4: Strukturdaten	23
Tabelle 5: Verbrauchsdaten.....	24
Tabelle 6: aktuelle Kennzahlen der WGF	28
Tabelle 7: jährliche und unterjährige Kennzahlen der WGF	30
Tabelle 8: Fünf-Jahres-Vergleich.....	31
Tabelle 9: Zusammenfassung neuer und bestehender unterjähriger Kennzahlen	32

V. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BaFin	-Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
DVFA	-Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung
EK	-Eigenkapital
e.V.	-eingetragener Verein
FK	-Fremdkapital
GDW	-Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.
GGF	-Gebäudemanagementgesellschaft mbH Frankenberg/Sa.
GmbH	-Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	-Gewinn- und Verlustrechnung
Mt	-Monat
ROI	-Return on investment
Sa.	-Sachsen (Freistaat)
SAB	-Sächsische Aufbaubank
SMI	-Staatsministerium für Inneres
VDW	-vdw Sachsen Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V.
WEG	-Wohnungseigentumsgesetz
WGF	-Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg/Sa.
WIE	-Wirtschaftseinheit (Liegenschaft)
VbE	-Vollbeschäftigteneinheiten

1. Vorstellung der WGF-Wohnungsgesellschaft mbH

Frankenberg/Sachsen und Erläuterung der Problemstellung

Die WGF-Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg/Sa. ist ein kommunales Wohnungsunternehmen. Zweck der Gesellschaft ist die Wohnungsversorgung der breiten Schichten der Bevölkerung der Stadt Frankenberg. Zur grundsätzlichen Beschreibung der im Jahr 1990 gegründeten WGF gehört, dass die erzielten Umsätze aus der Bewirtschaftung des eigenen Immobilienbestandes, der Verwaltung von Objekten und Wohneigentum für Dritte, der kaufmännischen Leitung und Personalverwaltung für die Tochtergesellschaft GGF-Gebäudemanagementgesellschaft mbH Frankenberg/Sa., der Projektsteuerung für die Gesellschafterin Stadt Frankenberg/Sa. und der kaufmännischen Buchführung für die Veranstaltungs- und Stadtmarketing GmbH Frankenberg/Sa. resultieren. Als zusätzliches Geschäftsfeld hat die WGF seit 01.01.2009 in Form eines Verwaltervertrages das Management verschiedener städteigener Immobilien wie z.B. Schulen, Kindergärten, Turnhallen und Vereinshäuser übernommen. Die Mitarbeiter der Verwaltung sind in drei Teams aufgeteilt, jedes der drei Teams hat eine gewisse Anzahl an Liegenschaften zu verwalten. Team 1 hat hauptsächlich die WEG-Verwaltung zu erledigen, Team 2 betreut die städteigenen Immobilien und Team 3 ist mit der Bewirtschaftung der eigenen Objekte beauftragt. Die Bewirtschafter werden durch das technische Gebäudemanagement, einen Hausmeister der GGF und den Vertrieb unterstützt. Auch die Projektsteuerung übernimmt die WGF sowohl für eigene Objekte als auch für die städteigenen Liegenschaften. Die interne Verwaltung, das Rechnungswesen und die Finanz- und Anlagenbuchhaltung erledigt die WGF ebenfalls selbst. Als Verwaltungssoftware wird WODIS für Windows der Aareon Deutschland GmbH verwendet. In der Wohnungsgesellschaft werden aufgrund von Interesse durch externe Geschäftspartner einige Unternehmenszahlen regelmäßig bewusst als Kennzahlen geführt und beobachtet. Einige davon werden von externen Institutionen wie der Stadt Frankenberg oder Kreditinstituten abgefordert. Der Leerstand beispielsweise wird von Banken, dem Statistischen Bundesamt, dem VDW u.a. abgefordert um sich ein Bild vom Unternehmen zu machen. Aber auch intern ist der Leerstand eine wichtige Kennzahl die oft zu Entscheidungen beiträgt. Deshalb ist die Leerstandsquote, als eine von vielen Kennzahlen, einmal im Monat zu erstellen und auszuwerten. Bisher werden einige ausgewählte Kennzahlen ermittelt. Ziel ist es die Kennzahlen der WGF zu analysieren und zu vergleichen, sinnvolle Kennzahlen

herauszufiltern und eventuell neue Kennzahlen in das Kennzahlenwesen der WGF zu integrieren. Alle Kennzahlen sollen letztlich in einem System zusammengeführt und abgebildet werden. Einen Zusammenhang zwischen den Kennzahlen herzustellen ist sehr wichtig um später eine Ursachen- Wirkungsanalyse durchzuführen. Ein Vorschlag ist zu erarbeiten, mit welchen Werkzeugen ein solches Kennzahlensystem aufgebaut werden kann.

2. Controlling

2.1 Definition und Aufgaben des Controllings

Controlling ist ein Unternehmenssteuerungsinstrument welches die Funktionen Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung beinhaltet. Das Controlling soll das Unternehmen so steuern, dass es auf dem rechten Weg gehalten wird und so sein Ziel erreicht. Ein Ziel muss definiert sein, sonst gibt es keine Steuerung. Ziel eines jeden Unternehmens ist in erster Linie die langfristige Existenzsicherung aber auch hoher Gewinn, gute Umsätze, Macht, Ansehen und Entnahmen.¹ Zu einem funktionierenden Controlling gehören vier wichtige Bestandteile die in einem Controlling-Aktivitäten-Viereck (Abb.1) dargestellt sind.

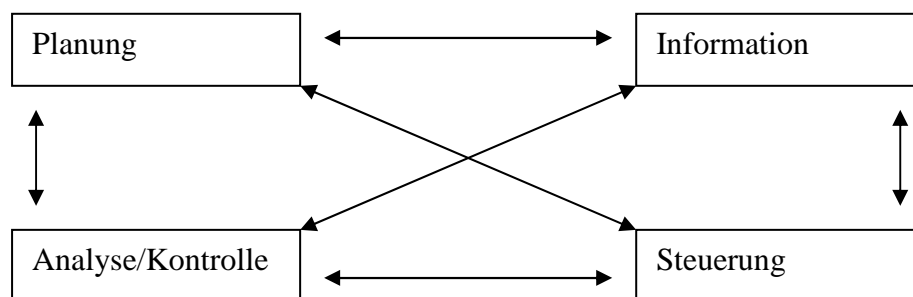


Abbildung 1: Controlling-Aktivitäten-Viereck²

Zur Durchführung des Controllings gehört die Planung der kommenden Periode. Dazu müssen realistische Sollgrößen ermittelt werden. Der Plan sollte ebenfalls Informationen darüber enthalten, wie es möglich ist diese Ziele zu erreichen. Die Planung beinhaltet Auseinandersetzungen mit zukünftigen Chancen und Risiken. Auch ein Informationssystem gehört dazu. Es muss die Informationsbedürfnisse der Führungskräfte abdecken. Inhalte des Informationssystems sind beispielsweise die

¹ Vgl.: Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, 2003, Seite 23

² Vgl.: Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, 2003, Seite 27

Kostenarten-, Kostenträger- und Kostenstellenrechnung. Des Weiteren muss ein Plan-Ist-Vergleich stattfinden, die so genannte Analyse/Kontrolle. Hier werden allerdings nicht nur Abweichungen festgestellt, sondern auch die Ursachen dieser analysiert. Der vierte Baustein, die Steuerung, soll bei Abweichungen zwischen Plan- und Istwerten eingreifen. Bewegt sich ein Wert in die falsche Richtung, leitet die Steuerung Maßnahmen zur Gegensteuerung ein. So wird die Kurshaltung des Unternehmens sichergestellt.³ Das Controlling funktioniert nur, wenn alle vier Funktionen, des oben dargestellten Vierecks gleichzeitig erfüllt werden. Alle Schwerpunktaufgaben sind so miteinander verknüpft, dass die mangelnde Berücksichtigung eines Bereiches zu erheblichen Beeinträchtigungen des gesamten Systems führt.⁴ Zu unterteilen ist das Controlling in das operative, das funktionale und das strategische Controlling.

2.2 *Controllingansätze*

Das **operative Controlling** beschäftigt sich mit der kurzfristigen Gewinnsteuerung von geplanten oder bereits realisierten Maßnahmen des Unternehmens. In erster Linie beschäftigt es sich mit Kosten und Erträgen. Wenn das Unternehmen vom Plankurs abweicht, hilft das Controlling rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten. Der operative Ansatz agiert innerhalb des begrenzten Zeitraumes der Ein-Jahres-Periode.⁵

Das **strategische Controlling** geht über den Zeitraum der Ein-Jahres-Periode hinaus. Das operative Controlling mit der kurzen Ein-Jahres-Periode reicht nicht mehr aus. Die Nachfrage am Markt ist zurückgegangen. Somit muss, wer einen Absatz seiner Produkte verzeichnen will, mit Qualität bestechen. Das strategische Controlling hat die Aufgabe Chancen und Risiken der Zukunft zu erkennen und das Erfolgspotential dieser zu erschließen. Es wird grundsätzlich mit allen Kenngrößen der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens gearbeitet. Es werden beispielsweise auch Umweltbetrachtungen angestellt. Dabei spielen beispielsweise Wettbewerber, Ressourcen und Vertriebswege eine Rolle. Der zeitliche Horizont des strategischen Controllings ist nicht begrenzt.⁶

Das **funktionale Controlling** beschreibt die Arbeitsteilung des Controllings im

³ Vgl.: Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, 2003, Seite 107-230

⁴ Vgl.: Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, 2003, Seite 27

⁵ Vgl.: Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, 2003, Seite 107 ff

⁶ Vgl.: Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, 2003, Seite 233 ff

Unternehmen. Während in kleinen Unternehmen die Controllingaufgaben durchaus nur einer Person obliegen, werden sie in großen Unternehmen funktional auf mehrere Abteilungen verteilt. Die Arbeitsteilung ist demnach abhängig von der Unternehmensgröße und der Aufgabenverteilung im Unternehmen. Aufgrund der verschiedenen Abteilungen im Unternehmen könnte es beispielsweise ein Absatz-Controlling, ein Marketing-Controlling, ein Produktions-Controlling, ein Finanzcontrolling oder ein Personal-Controlling geben. Innerhalb des funktionalen Controllings gibt es sowohl operative als auch strategische Ansätze.⁷

2.3 Kennzahlen

Kennzahlen sind ein Controllinginstrument in Form von quantitativen Daten, die in verdichteter Form Auskunft über betriebliche Sachverhalte geben.⁸ Die Gesamtsituation des Unternehmens kann mit Hilfe dieser ermittelt und analysiert werden. Stärken, Schwächen und Auffälligkeiten können erkannt werden und Fehlentwicklungen werden somit umgangen. Es wird eine gewisse Transparenz erreicht. Kennzahlen sind letztlich ein Instrument, um die Unternehmensentwicklung zu steuern.⁹ Finanzwirtschaftliche Kennziffern werden gebildet, um auf finanzielle Fragestellungen eine Antwort zu finden. Finanzzahlen basieren zum großen Teil auf den Daten der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz. Die Aufbereitung der Zahlen der Jahresabschlüsse ist der Einstieg in das Controlling. Hierbei erhöht sich der Aussagegehalt. Die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen werden durch Kennzahlen des nicht finanziellen Bereichs ergänzt. Es gibt sowohl allgemein gültige als auch unternehmensspezifische Kennziffern, die jedes Unternehmen aufgrund seiner Unternehmensziele intern bildet. Immobilienunternehmen bilden beispielsweise Kennzahlen für die Struktur ihres gesamten Gebäudebestandes und das im Unternehmen vorhandene Personal.

2.3.1 Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen erfüllen unterschiedliche Funktionen. Sie ermöglichen die Betrachtung der Entwicklung eines Unternehmens und den Vergleich der eigenen wirtschaftlichen Lage

⁷ Vgl.: Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, 2003, Seite 315 ff

⁸ Vgl.: Weber; Schäffer, Einführung in das Controlling, 2008, Seite 173

⁹ Vgl.: Equal (Hrsg.), Controlling-Kennzahlen-Benchmarking, 2005, Seite 40ff in : www.best3s.de, 28.06.2010

mit anderen Unternehmen. Sie dienen dazu, Auffälligkeiten zu erkennen. Es ist möglich Unternehmensziele, in konkreten Zahlen ausgedrückt, besser fass- und messbar zu machen. Kennzahlen haben eine Vorgabefunktion, d.h. dass diese als Zielvorgabe für kritische Unternehmensbereiche dienen. Von der Steuerungsfunktion spricht man, wenn Steuerungsprozesse durch Verwendung von Kennzahlen erleichtert werden. Die Kontrollfunktion ist die Durchführung so genannter Soll-Ist-Vergleiche und die Analyse deren Abweichungen. Kennzahlen sind Entscheidungsträger, sie sind beispielsweise ausschlaggebend für die Kreditgewährung. Man sollte Kennzahlen immer mit einer gewissen Skepsis gegenüber treten. Die meisten Kennzahlen bieten erst mit zusätzlichen Informationen oder weiteren Kennzahlen eindeutige Ergebnisse.¹⁰ In den folgenden Punkten sollen einige wichtige Kennziffern vorgestellt werden.

2.3.2 Finanzkennzahlen eines Wohnungsunternehmens

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen sind Kennzahlen, mit denen die finanzielle Lage des Unternehmens beschrieben werden kann. Kapital- und Vermögensstruktur, Finanzierungslage und Finanzierungsstruktur, Ertragslage und Rentabilität werden damit beschrieben. Auch die wohnungswirtschaftlichen Unternehmen orientieren sich weitestgehend an den allgemein gültigen, finanzwirtschaftlichen Kennziffern. Allerdings gibt es bei den Wohnungsunternehmen einige Besonderheiten, auf die bei den jeweiligen Kennziffern in den folgenden Punkten hingewiesen wird. Als Grundlage zur Bildung von Kennzahlen ist es notwendig, einige Begriffe zu definieren. Das Anlagevermögen ist eine Bilanzposition, die das Vermögen eines Unternehmens beschreibt, welches langfristig im Unternehmen gebunden ist (z.B. Gebäude, Maschinen). Hingegen dient das Umlaufvermögen nicht dem dauernden Geschäftsbetrieb (z.B. Vorräte, Kassenbestände). Eigenkapital ist das Kapital, welches vom Eigentümer eines Unternehmens aufgebracht wurde. Zum Eigenkapital gehört außerdem der Gewinn, der erwirtschaftet und im Unternehmen belassen wurde. Fremdkapital sind die Schulden oder das Kreditkapital eines Unternehmens. Verbindlichkeiten sind ein Teil des Fremdkapitals, sie beschreiben Verpflichtungen gegenüber Dritten. Flüssige (liquide) Mittel sind Bankguthaben und Kassenbestände und eventuell Vermögen, welches schnell veräußert werden kann. Der Cash Flow ist der

¹⁰ Vgl.: Weber; Schäffer, Einführung in das Controlling, 2008, Seite 174-176

Zugang an liquiden Mitteln in einer Periode. Abschreibung ist der periodengerechte Wertverzehr von Vermögensgegenständen. Als Gewinn bezeichnet man eine positive Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen. Der Gewinn ist als Jahresüberschuss in der GuV ausgewiesen.¹¹

2.3.2.1 Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur

Zu den Kennzahlen der Vermögens- und Kapitalstruktur gehören die Vermögensstruktur selbst, die Anlagenintensität und die Intensität des Umlaufvermögens. Diese Zahlen zeigen, wie sich das Vermögen zusammensetzt.

$$\text{Vermögensstruktur in \%} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umlaufvermögen}} \times 100$$

$$\text{Anlagequote in \%} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$$

$$\text{Umlaufquote in \%} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$$

Die Kennzahlen der Vermögensstruktur fallen branchenspezifisch sehr verschieden aus. Die Gebäude sind das Anlagevermögen eines Immobilienunternehmens, dadurch macht das Anlagevermögen einen sehr großen Teil des Gesamtvermögens aus. Das heißt, die Anlagequote, oder auch Sachanlagenintensität genannt, ist bei Wohnungsunternehmen eher hoch, wobei diese bei Kreditinstituten wiederum sehr gering ist. Es sind also zu den Kennzahlen meist zusätzliche Informationen notwendig. Eine hohe Anlagequote bedeutet, dass es schwierig ist, schnell liquide Mittel zu beschaffen. Wenn hingegen die Umlaufquote hoch ist, gelangt das Unternehmen schnell an liquide Mittel. Die Vermögensstruktur beschreibt das Verhältnis des Anlagevermögens zum Umlaufvermögen.

Zur Kapitalstruktur gehören Kennzahlen wie z.B. Kapitalstruktur, Eigenkapitalquote und Fremdkapitalquote:

$$\text{Kapitalstruktur in \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Fremdkapital}} \times 100$$

$$\text{Eigenkapitalquote in \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

¹¹ Vgl.: Burth; Gnädiger, Lexikon in: www.haushaltssteuerung.de, 28.06.2010

Vgl.: Förderland (Hrsg.), Investmentlexikon in: www.foerderland.de, 28.06.2010

$$\text{Fremdkapitalquote in \%} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

$$\text{Anteil langfristige Verbindlichkeiten in \%} = \frac{\text{langfr. Verbindlichkeiten}}{\text{Gesamtverbindlichkeiten}} \times 100$$

Ein hoher Anteil an Eigenkapital bedeutet, dass das Unternehmen finanziell unabhängiger ist, da Eigenkapital nicht zurückgezahlt werden muss. Eine Eigenkapitalquote von sechzig Prozent bedeutet im Allgemeinen sehr gut und zehn Prozent wird schon als mangelhaft angesehen. Eine Eigenkapitalquote unter 10% ist nicht akzeptabel und das Unternehmen gilt als instabil. Ein hoher Anteil an Eigenkapital macht das Unternehmen kreditwürdiger. Fremdkapital hingegen ist rückzahlungspflichtig und es werden Zinsen darauf erhoben. Es bestehen weitere Risiken der Zinserhöhung und weiterer Anschlussfinanzierungen die eventuell notwendig sind. Immobilienunternehmen haben die Besonderheit, dass sie mit einem hohen Fremdkapitalanteil arbeiten. Das Kapital dieser Unternehmen ist meist über einen langen Zeitraum hinweg angelegt, aus diesem Grund kann der Anteil des langfristigen Fremdkapitals sehr hoch sein.¹²

2.3.2.2 Cash Flow

An dieser Stelle muss der Cash Flow genauer definiert werden, um weitere wichtige Berechnungen durchführen zu können. Der Cash Flow berechnet sich aus folgenden Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung:

	<i>Jahresüberschuss</i>
+	<i>Abschreibung</i>
-	<i>Entnahmen aus den Rücklagen</i>
+	<i>Zuführung zu den Rücklagen</i>
-	<i>Auflösung von Rückstellungen</i>
+	<i>Zuführung zu den Rückstellungen</i>
<hr/>	
=	<i>Cash Flow</i>

Der Cash Flow beschreibt die Gesamtheit der Zuflüsse, die ein Unternehmen in einer Periode erwirtschaftet hat. An den genauen Zahlungsströmen lässt sich die Finanzkraft

¹² Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 181ff.

besser erkennen. Es lässt sich besser beurteilen, welche Überschüsse das Unternehmen zukünftig erarbeitet, welche Investitionen möglich sind, ob die Darlehen getilgt werden können usw. Es gibt noch weitere Möglichkeiten einen Cash Flow zu berechnen. Manchmal wird nur die Abschreibung und manchmal werden alle Daten der GuV berücksichtigt. Je mehr Daten berücksichtigt werden, umso genauer wird der Cash Flow.¹³

2.3.2.3 Kennzahlen zur Finanzierungslage bzw. –struktur

Kennzahlen zur Liquidität beschreiben, ob das Unternehmen seinen finanziellen Verbindlichkeiten nachkommen kann.

$$\text{Liquidität 1. Grades in \%} = \frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

$$\text{Liquidität 2. Grades in \%} = \frac{\text{Forderungen} + \text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

$$\text{Liquidität 3. Grades in \%} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurz – und mittelfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

Kurzfristiges Fremdkapital bedeutet, dass die Restlaufzeit nicht größer als ein Jahr ist. Beim mittelfristigen Fremdkapital liegt die Restlaufzeit zwischen einem und fünf Jahren. Das langfristige Fremdkapital hat eine Restlaufzeit von mindestens fünf Jahren. Die Liquidität 1. Grades gibt an, ob kurzfristige Schulden mit den liquiden Mitteln (Geld aus Bank und Kasse) gezahlt werden können. Deshalb nennt man diese Liquidität auch Barliquidität. Die Kennzahl sollte ein Ergebnis von mindestens 20% aufweisen. Kurzfristige Forderungen und flüssige Mittel müssen ausreichen um die kurzfristigen Verbindlichkeiten abzudecken. Das heißt, die Liquidität 2. Grades sollte 100% betragen, jedoch 50% nicht unterschreiten. Das Umlaufvermögen steht einem Unternehmen zur Verfügung um kurz und mittelfristiges Fremdkapital abzudecken. Die Liquidität sollte möglichst 200% betragen, sie muss auf jeden Fall über 100% betragen.¹⁴

Des Weiteren sollen die Kennzahlen zur Kapitaldeckung des Anlagevermögens (Anlagendeckung) genannt werden.

¹³ Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 181f.

¹⁴ Vgl.: Weber, Kennzahlen, 2001, Seite 67f.

$$\text{Deckungsgrad A in \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Beim Deckungsgrad A (=Deckungsgrad mit Eigenkapital) wird das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Anlagevermögen beschrieben.

$$\text{Deckungsgrad B in \%} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Der Deckungsgrad B (=Deckungsgrad mit Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital) sollte mindestens einhundert Prozent betragen. Es soll vermieden werden, dass langfristig gebundenes Anlagevermögen veräußert werden muss um Verbindlichkeiten zu bezahlen. Denn das Anlagevermögen soll vom Eigenkapital (eventuell mit langfristigem Fremdkapital) gedeckt sein. Der deckungsgrad sollte deshalb mindestens 100% betragen.¹⁵

Wichtige Kennzahlen zur Finanzierungslage sind auch die I. und II. Kennzahl der Schuldentilgungsfähigkeit.

$$\text{I. dynamischer Verschuldungsgrad \%} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cash Flow}} \times 100$$

$$\text{II. dynamischer Verschuldungsgrad \%} = \frac{\text{Verbindlichk.} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cash Flow}} \times 100$$

Der dynamische Verschuldungsgrad gibt an, in wie vielen Jahren das Unternehmen bei einem gleichbleibenden Cash Flow schuldenfrei ist. 100% stehen dabei jeweils für ein Jahr, d.h. bei 900% ist das Unternehmen in 9 Jahren schuldenfrei.¹⁶ Ein Verschuldungsgrad von 30 Jahren ist fast normal in der Immobilienbranche, d.h. mit Hilfe des Cash Flows können alle Verbindlichkeiten in 30 Jahren getilgt werden.¹⁷ Diese Angabe dient nur zur zeitlichen Angabe, denn der Cash Flow ist in der Regel nicht über mehrere Jahre konstant.¹⁸

Die Zinsaufwendungen sind Posten die durch das hohe, langfristig gebundene Fremdkapital bei Wohnungsunternehmen zusätzlich ständig kontrolliert werden müssen.

¹⁵ Vgl: Weber, Kennzahlen, 2001, Seite 77f.

¹⁶ Vgl.: Murfeld (Hrsg.) Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 178f.
Vgl.: o.V., Dynamischer Verschuldungsgrad in: www.controllingportal.de, 29.07.2010

¹⁷ Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 182f.

¹⁸ Vgl.: Wenzel, Kennzahlenorientiertes Berichtswesen, 2009, Seite 127 f.

$$\text{durchschn. Zinssatz des Fremdkapitals in \%} = \frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{langfr. Verbindlichk.}} \times 100$$

$$\text{durchschn. Fremdkapitalzins pro m}^2 \text{ Wohnfl.} = \frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{m}^2 \text{ Wohnfl.}}$$

Es sollte beobachtet werden, ob der Zinssatz auf eine schlechte Finanzierung hinweist oder ob Zinsen gezahlt werden, die möglicherweise gar nicht notwendig sind. Der Zinsaufwand pro m² Wohnfläche soll verdeutlichen, wie viel Kapitalkosten pro m² erwirtschaftet werden müssen.¹⁹

Weitere Kennzahlen, die den Umfang der Finanzierung beschreiben, sind die Kapitaldienstdeckung aus Nettomieten und die Fremdkapitalbelastung pro m².

$$\text{Kapitaldienstdeckung aus Nettomieten in \%} = \frac{\text{Zins} + \text{Tilgung}}{\text{Nettomieten}} \times 100$$

$$\text{Fremdkapitalbelastung pro m}^2 = \frac{\text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{m}^2 \text{ Wohnfläche}}$$

Die Kapitaldienstdeckung aus Nettomieten beschreibt, wie viel Prozent der Nettomieteinnahmen dazu benötigt werden um den Kapitaldienst (Zins und Tilgung) zu bedienen. Die Fremdkapitalbelastung gibt an, wie hoch die Schulden sind, die auf einem Quadratmeter Wohnfläche lasten.

2.3.2.4 Rentabilität und Ertragslage

Die hier vorgestellten Rentabilitäten beschreiben die Verzinsung des investierten Kapitals in der Periode. Bei einer sehr hohen Rentabilitäten ist anzumerken, dass diese immer ein sehr hohes Risiko mit sich bringen.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

20

Ein Unternehmen hebt mit dem aufgenommenen Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität in die Höhe, da es durch das Fremdkapital höhere Gewinne erzielen kann. Voraussetzung dafür ist, dass die Gesamrentabilität größer ist als die

¹⁹ Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 184

²⁰ Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 180;

Vgl.: Weber, Kennzahlen, 2001, Seite 80,81

Zinsen, die für das Fremdkapital zu zahlen sind. Das nennt man **Leverage-Effekt**. Es folgt eine Beispieltabelle, die verdeutlichen soll, wie die Eigenkapitalrentabilität steigt, während der Eigenkapitalanteil sinkt.

Situation	A	B	C
Eigenkapital	100.000 €	75.000 €	50.000 €
+ Fremdkapital	50.000 €	75.000 €	100.000 €
= Gesamtkapital	150.000 €	150.000 €	150.000 €
Verschuldungsgrad	0,50	1,00	2,00
Gewinn vor FK-Zinsen	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Zinsen für FK	4.500 €	6.750 €	9.000 €
= Gewinn nach Zinsen	25.500 €	23.250 €	21.000 €
Eigenkapitalrentabilität	0,26	0,31	0,42

Tabelle 1: steigende Eigenkapitalrendite bei steigendem Fremdkapitalanteil²¹

Die Umsatzrentabilität misst das Verhältnis zwischen Gewinn und Umsatzerlösen. Hier wird der Gewinn vor Fremdkapitalzinsen eingesetzt, damit eine Abhängigkeit von der Kapitalstruktur erlischt.²²

$$\text{Umsatzrentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

Die Umschlagshäufigkeit macht eine Angabe darüber, wie oft das eingesetzte Gesamtkapital umgesetzt wird.

$$\text{Umschlagshäufigkeit des Kapitals} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Umsatzrendite und Umschlagshäufigkeit sind Inhalt des Return on Investment. Die gesamte Rendite, die durch das eingesetzte Kapital in einer Periode erwirtschaftet wurde, wird durch den Return on Investment (ROI) beschrieben. Der ROI kann auch durch Multiplikation von Eigenkapitalrendite und Eigenkapitalquote berechnet werden. Das Ergebnis der unterschiedlichen Berechnungsmöglichkeiten ist das Selbe.²³

²¹ in Anlehnung an: Prohaska, Leverage-Effekt, 2001, Seite 5

²² Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 181

²³ Vgl.: Wenzel, Kennzahlenorientiertes Berichtswesen, 2009, Seite 137f.;

Vgl.: Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, 2003, Seite 63

<i>ROI</i>	=	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}}$	x	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Gesamtkapital}}$	=
	=	<i>Umsatzrendite</i>	x	<i>Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals</i>	=
<i>Der ROI</i>	=	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}}$	x100	=	...%

24

2.3.3 Weitere Branchenspezifische Kennziffern

Branchenspezifische Kennziffern sind vor allem solche, die sich mit dem Kerngeschäft des Unternehmens beschäftigen. In der Wohnungswirtschaft ist das hauptsächlich das Geschäft rund um die Vermietung und alle damit zusammenhängenden Tätigkeiten. Wohnungsunternehmen die einen Bestand verwalten, werden die gesamte Struktur ihres Bestandes darstellen und das dazu vorhandene Personal ermitteln. Zur Gebäudestruktur gehört beispielsweise die Anzahl der Gebäude, deren Lage und die darin liegenden Geschäfts- und Wohnflächen. Gewerbe und Wohnungsgrößen gehören auch zu den Kennzahlen. Der Leerstand ist ebenfalls eine sehr wichtige Zahl.²⁵ Personalkennzahlen liefern im Vergleich mit anderen Unternehmen Informationen über das Lohnniveau oder die Produktivität. Die Fehlzeiten sind wichtig, um die Mitarbeiterzufriedenheit und den Gesundheitsstand des Personals zu überprüfen. Die zu verwaltenden Vermietungseinheiten pro Mitarbeiter ist eine Kennzahl, die oft in Betriebsvergleichen berechnet wird. Jedoch ist es oft schwierig diese Zahl zu ermitteln, da meist noch andere Dienstleistungen von den Unternehmen angeboten werden, welche gleichzeitig von den Bewirtschaftern ausgeführt werden.

$$\text{Personalkosten je m}^2 \text{ in €} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{m}^2 \text{ Wohnfläche}}$$

$$\text{Personalkosten je Mitarbeiter in €} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Mitarbeiterzahl}}$$

$$\text{zu bewirtschaftende Einheiten pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Vermietungseinheiten}}{\text{Mitarbeiterzahl}}$$

$$\text{Fehlzeiten in \%} = \frac{\text{Fehlzeiten}}{\text{Sollarbeitszeit}} \times 100$$

Kalte und warme Betriebskosten sind sehr wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit bei der Vermietung. Sie sind Quasi ein vorrangiges Qualitätsmerkmal für den Mieter. Deshalb

²⁴ Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 181

²⁵ Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 185

ist es wichtig diese Zahlen in das Kennzahlensystem des Unternehmens zu integrieren.

$$\text{kalte Betriebskosten je m}^2/\text{Monat} = \frac{\text{kalte Betriebskosten}}{\text{m}^2 \text{ Wohnfl.}}$$

$$\text{warme Betriebskosten je m}^2/\text{Monat} = \frac{\text{warme Betriebskosten}}{\text{m}^2 \text{ Wohnfl.}}$$

Die Instandhaltungskosten liefern Informationen über den Zustand des Bestandes bzw. die dafür aufgewendeten finanziellen Mittel. Bei unter 7 €/m²/Jahr Instandhaltungskosten besteht die Gefahr, dass ein Instandhaltungsstau entsteht. Das heißt, irgendwann ist der Vermieter unter Umständen nicht mehr in der Lage die notwendigen Instandhaltungen zu tätigen. Jedoch sollten nur Kosten in der Höhe, in der sie notwendig sind, aufgewendet werden.

$$\text{Instandhaltungskosten je m}^2/\text{Monat} = \frac{\text{laufende Instandhaltung}}{\text{m}^2 \text{ Wohnfl.}}$$

$$\text{Instandhaltungsquote in \%} = \frac{\text{laufende Instandhaltung}}{\text{Erlöse aus der Hausbewirtschaftung}} \times 100$$

Die Instandhaltungsquote gibt an, wie groß der Anteil der Instandhaltungskosten an den Erlösen ist.²⁶

Eine weitere zur Bestandsstruktur gehörende Größe ist der Leerstand. In der heutigen Marktsituation ist die Leerstandsquote eine der wichtigsten Kennzahlen.

$$\text{Leerstandsquote in \%} = \frac{\text{leer stehende Wohnfläche}}{\text{gesamte Wohnfläche}} \times 100$$

2.4 Kennzahlensysteme

Durch die Verdichtung mehrerer Kennzahlen, die in einer bestimmten Beziehung zueinander stehen, sich gegenseitig ergänzen oder erklären, entsteht ein Kennzahlensystem. Durch die Verdichtung erhöht sich auch die Aussagekraft. Durch die Art der Zusammensetzung der Kennzahlen und die Zusammensetzungsichte entstehen unterschiedliche Kennzahlen-systeme. Prinzipiell gibt es Ordnungssysteme und Rechensysteme. Kennzahlen unterscheiden sich hauptsächlich im Zusammenhang der enthaltenen Kennzahlen und die Ausgewogenheit dieser. In die Vier-Felder-Matrix können verschiedene Systeme eingeordnet werden.

²⁶ Vgl.: Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, Seite 184-185

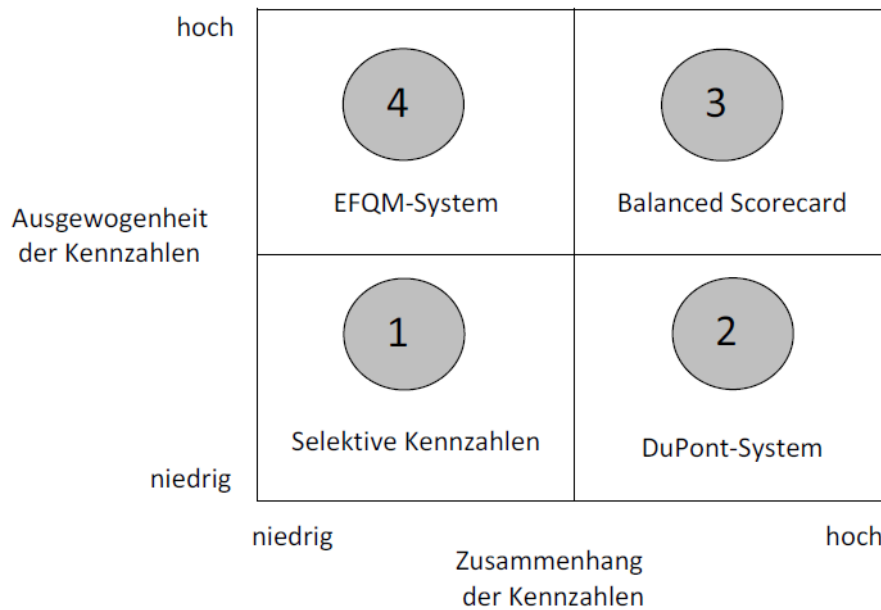


Abbildung 2: Vier-Felder-Matrix zur Klassifizierung von Kennzahlensystemen²⁷

Feld Nummer Eins beschreibt ein Kennzahlensystem, was stets an den Problemstellen des Unternehmens orientiert ist. Ständig kommen neue Kennzahlen hinzu, wobei die alten oft nicht überarbeitet oder gelöscht werden. Oftmals entsteht hier ein sogenannter Kennzahlenfriedhof. Es gibt zu viele Kennzahlen mit denen sich nicht ausreichend und oft genug beschäftigt wird und die oftmals auch in keinem Zusammenhang zueinander stehen. In **Feld zwei** ist der Zusammenhang der Kennzahlen viel höher. Das DuPont-System ist aber ein rein finanzwirtschaftliches System und deckt deshalb nur einen Teil des Unternehmens ab, somit ist es nicht ausgewogen. **Das Feld 4** beschreibt ein Kennzahlensystem, welches direkt an das Unternehmen angepasst ist. Es werden Kennzahlen geführt, die erfolgsbestimmend für das Unternehmen sind. Die Kennzahlen umfassen alle Betriebsbereiche. der Zusammenhang dieser ist jedoch sehr niedrig.²⁸ Beim Balanced Scorecard Konzept, **im Feld 3**, werden die finanziellen Kennzahlen mit deren Ursachen und Wirkungen verknüpft. Das Konzept besteht aus unterschiedlichsten Werten aller Unternehmensbereiche. Es ist somit das System, bei dem sowohl Ausgewogenheit und Zusammenhang am besten ausgeprägt sind. Die einzelnen Systeme sollen in den nächsten Punkten genauer beschrieben werden.

²⁷ eigene Darstellung in Anlehnung an: Weber; Schäffer, Einführung in das Controlling, 2008, Seite 187

²⁸ Vgl.: Weber; Schäffer, Einführung in das Controlling, 2008, Seite 187

2.4.1 Einige wichtige Kennzahlensysteme

Die Kennzahlensysteme werden näher vorgestellt um später einen Vorschlag zu erstellen, welches dieser Systeme für die WGF-Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg in Frage kommt oder welches möglicherweise schon existiert.

2.4.1.1 Selektives Kennzahlensystem

Das selektive Kennzahlensystem ist keine Standardlösung sondern ein sehr individueller Weg ein Unternehmen zu betrachten. Es werden hier lediglich kritische Engpässe eines Unternehmens definiert und betrachtet. Dieses Kennzahlensystem beinhaltet vorrangig monetäre²⁹ Kennzahlen. Diese werden geführt und beobachtet aber ein Ursachen-Wirkungs-Prinzip gibt es kaum. Das heißt, dieses Kennzahlensystem ist weder ausgewogen, noch eng zusammenhängend.³⁰ Zusammenhänge der Kennzahlen sind im folgenden System, dem DuPont-System, deutlich zu erkennen.

2.4.1.2 DuPont-System

Das wohl älteste Kennzahlensystem ist das DuPont-System. Es wurde 1919 von dem amerikanischen Chemie Konzern I.E. DuPont de Nemours & Co. entwickelt. Es beschäftigt sich ausschließlich mit monetären Kennzahlen. Der Return on Investment (Gesamtkapitalrendite) steht an oberster Stelle des Systems, denn es soll eine Gewinnmaximierung erreicht werden. Deshalb wird das System auch ROI-Kennzahlensystem genannt. Alle weiteren Kennzahlen die im DuPont System enthalten sind, sind Zahlen des betrieblichen Rechnungswesens, welche mathematisch miteinander verknüpft sind. Durch schrittweise Analysen wird herausgefunden, welche die Haupteinflussfaktoren des Unternehmenserfolges sind. Diese werden beispielsweise Inhalt von Betriebsvergleichen. So können Schwachstellen ermittelt werden. Das DuPont-System war Vorbild für zahlreiche andere Kennzahlensysteme in Deutschland.³¹ In der folgenden Abbildung sieht man, wie sich ein solches System zusammensetzt.

²⁹ monetär = das Geld betreffend

³⁰ Vgl.: Weber, Schäffer, Einführung in das Controlling, 2008, Seite 197 ff.

³¹ Vgl.: Weber, Schäffer, Einführung in das Controlling, 2008, Seite 188

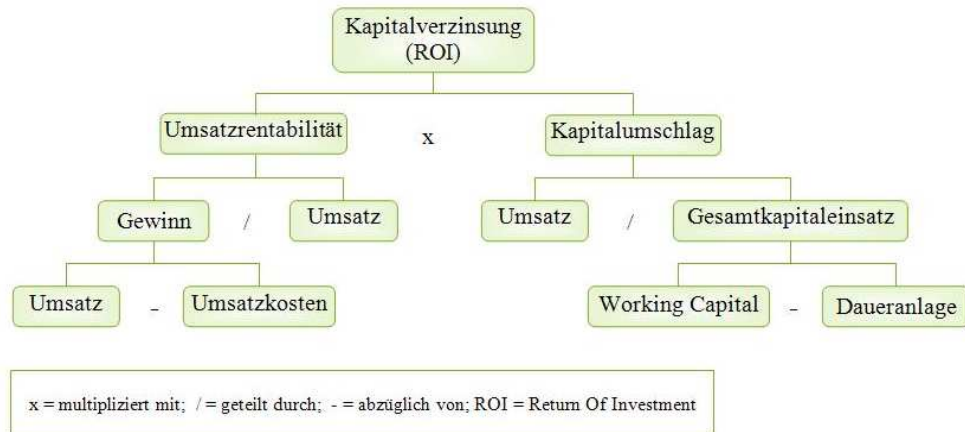


Abbildung 3: Spitze des DuPont Systems³²

2.4.1.3 EFQM-System

Ein ausgewogeneres System beschreibt das EFQM-System. 1988 gründeten vierzehn europäische Unternehmen die EFQM (European Foundation for Quality Management), eine gemeinnützige europäische Organisation für Qualitätsmanagement. Heute hat die EFQM mehr als 700 Mitglieder. Seit 1991 verleiht die EFQM den „European Quality Award“. Dieser heißt seit 2005 „EFQM Excellence Award“ und dient als Anreiz für die Unternehmen die höchst mögliche Qualität in allen Prozessen des Unternehmens zu erreichen. Das EFQM-Modell zerlegt die Aktivität des Unternehmens in Teilkriterien.



Abbildung 4: Die Kriterien und deren Gewichtungen im EFQM-System³³

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, wird das Unternehmen in fünf Befähigerkriterien und

³² o.V., Optimierung von Kennzahlensystemen in: www.addactivity.com, 17.07.2010

³³ Vgl.: Paeger, EFQM-Modell in: <http://www.paeger-consulting.de>, 15.07.2010

vier Ergebniskriterien mit Gewichtung für den europäischen Qualitätspreis zerlegt. Die Befähigerkriterien beurteilen das Management und die Ergebniskriterien den Erfolg des Unternehmens. Die neun Kriterien werden in zweiunddreißig weitere Unterkriterien zerlegt. Die Kriterien werden durch drei bis sieben Kennzahlen beschrieben, welche teilweise vorgeschrieben und teilweise frei wählbar sind. Auch die Prozentsätze können von den Organisationen selbst angepasst werden um eine bessere und spezifischere Bewertung zu erreichen. Das System ist ein Ordnungssystem, welches einen rechnerisch hohen, inhaltlich aber eher losen Zusammenhang hat. Daher eignet es sich eher nicht als internes Kennzahlensystem.³⁴

2.4.1.4 *Balanced Scorecard (BSC)*

Ein fortgeschritteneres Kennzahlensystem ist das Modell der Balanced Scorecard. Zu Beginn der 90er Jahre starteten Norton und Kaplan ein Forschungsprojekt, dessen Ziel es war ein Kennzahlensystem zu entwickeln. Die Vorstellung war, alle wichtigen Informationen eines Unternehmens auf eine Seite komprimiert darstellen zu können. Das Balanced Scorecard-Modell bildet in vier Perspektiven alle wichtigen Faktoren eines Unternehmens ab. Die vier Perspektiven des Ur-Modells, die sich im Unternehmen bewährt haben, sind die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese vier Perspektiven werden ausgewogen („balanced“) abgebildet. Die Perspektiven sind untereinander durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen verknüpft. Hinter jeder Perspektive verbergen sich mehrere Kennzahlen. Die Balanced Scorecard bezieht sowohl monetäre als auch nicht monetäre, interne sowie externe, vor- und nachlaufende genau wie kurz- und langfristige Kennzahlen ein.³⁵ Die Finanzperspektive stellt die finanziellen Ziele im ganzen Unternehmen dar. Das übergeordnete Finanzziel soll durch die Erfüllung der Ziele der drei anderen Perspektiven erreicht werden. Bereits bei der Erstellung der BSC wird darauf geachtet, dass die Ziele der anderen Perspektiven darauf ausgerichtet sind, dass sie ihren Beitrag zur Erreichung des Finanzzieles leisten.³⁶ Der Kunde wurde früher oft ausschließlich über den Preis gewonnen. Erst in jüngeren Jahren wird der Kunde anders betrachtet. Die Kundenperspektive betrachtet

³⁴ Vgl.: Weber, Schäffer, Einführung in das Controlling, 2008, Seite 194 ff.

³⁵ Vgl.: Kaplan, Norton (Hrsg.), Balanced Scorecard - Strategien, 1997, S. 33

³⁶ Vgl.: Kaplan, Norton (Hrsg.), Balanced Scorecard - Strategien, 1997, S. 46

hauptsächlich den Kunden mit seinen aktuellen und zukünftigen Wünschen und Bedürfnissen. Kundenzufriedenheit wird als Basis für eine langfristige profitable Unternehmung wahrgenommen. Die Prozessperspektive oder Perspektive der internen Geschäftsprozesse soll aufzeigen, wie interne Prozesse optimiert werden können. Dabei soll die ganze Wertschöpfungskette betrachtet werden. Die Optimierung der Prozesse wird auf zukünftige Kundenwünsche ausgerichtet. Interne, bestehende Unternehmensprozess sollen für das Ziel, den Kunden zufrieden zu stellen, optimiert werden. Der Kontakt mit bereits bestehenden Kunden soll durch Prozesse, die die Kundenzufriedenheit erhöhen, erhalten bleiben und gepflegt werden. Dafür könnten beispielsweise der Kundendienst und Dienstleistungen nach dem Verkauf eine Rolle spielen. Die Lern- und Entwicklungsperspektive, auch Potentialperspektive genannt, stellt das Potential eines Unternehmens dar, die finanziellen, internen und Kundenziele mit Entwicklungsprozessen zu erreichen. Dies sind die vier Perspektiven, welche ein Vorschlag von den Erfindern der BSC, Robert S. Kaplan und David P. Norton sind. Je nach Branche oder Unternehmen kann es durchaus sinnvoll sein, die Perspektiven anzupassen. Es könne Perspektiven gelöscht, ersetzt oder ergänzt werden.³⁷ Das Ursachen-Wirkungsprinzip dieser Perspektiven soll nun kurz erläutert werden. Die erste Ursache in der Kette ist der Mitarbeiter. Alles geht vom Mitarbeiter und seinem Fachwissen aus. An ihm liegt es, ob die internen Geschäftsprozesse reibungslos ablaufen. Das wiederum beeinflusst den Eindruck und die darauf folgende Reaktion beim Kunden. Der Kunde ist der wichtigste Teil einer Firma. Er bestimmt letztendlich durch seine Zufriedenheit den finanziellen Zustand eines Unternehmens. Eine genauere Beschreibung dieses Systems ist in Punkt 5. noch einmal zu finden.

2.5 Benchmarking als ein weiteres Controllinginstrument

Die Kennzahlen einzeln oder in Verbindung zu betrachten ist sehr wichtig, genauso wichtig ist es aber Vergleichswerte zu den eigenen Daten zu haben. Ziel eines jeden Benchmarkings ist es, etwas nach bestimmten Kriterien zu vergleichen, das Optimierungspotential zu erkennen und Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Das Ziel ist es Kennzahlen sowohl intern als auch mit anderen Unternehmen zu vergleichen. Lernen von den Besten ist hier das Motto. Ein Benchmarking ist nur dann sinnvoll,

³⁷ Vgl. Kaplan, Norton (Hrsg.), Balanced Scorecard - Strategien, 1997, S. 62,89,121,140

wenn möglichst viele Werte zum Vergleichen vorhanden sind. Sinnvoll sind Benchmarks für die Wohnungswirtschaft beispielsweise für Betriebskosten, Instandhaltungskosten oder den Leerstand. Für ein Unternehmen dessen Kerngeschäft die Vermietung ist, sind die Betriebskosten ein wichtiges Kriterium zur Kundengewinnung. Aufgrund der immer höher werdenden Kosten ist fast jeder Aufwand zur Optimierung der Betriebskosten gerechtfertigt. Rund 37 % der gesamten Wohnkosten fallen in Form von Betriebskosten an und die Tendenz dieser Kosten ist steigend. Die preis-treibendsten Kosten sind die Kosten für Heizung und Warmwasser. Kosten wie Grundsteuer, Versicherung und Ähnliches bleiben dagegen relativ stabil. Grund für den extremen Anstieg der Heiz- und Warmwasserkosten ist das ständige Steigen der Rohstoffpreise. Das hohe Einsparpotential bei den Betriebskosten muss also erschlossen werden, denn der Mieter achtet auf Qualität. Das Benchmarking soll langfristig zur Leerstandsreduzierung, Mieterbindung und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beitragen.³⁸ Nachdem ein Benchmarking-Partner gefunden ist, läuft ein Benchmarking typischerweise in mehreren Schritten ab. Als erstes muss ein gewisser Überblick geschaffen werden. Es werden dazu notwendige Daten der Liegenschaften erfasst und strukturiert, d.h. eine Transparenz wird hergestellt. Es entstehen Datenreihen mit vergleichbaren Kriterien. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass ein direkter Vergleich von Objekten mit unterschiedlichen Kriterien in jedem Fall zu vermeiden ist. Eine Überprüfung der Daten und Ergebnisse (Plausibilitätskontrolle) ist dringend durchzuführen. Nun findet das eigentliche Benchmarking statt. Die Daten können verglichen werden. Dies geschieht entweder nur firmenintern oder auch mit anderen Unternehmen. Zum Vergleichen müssen geeignete Vergleichsobjekte oder Vergleichsunternehmen ausgewählt werden. Beim Vergleichen der Daten werden in den meisten Fällen Abweichungen sichtbar und Ausreißer sind zu erkennen. Den Ursachen dieser muss auf den Grund gegangen werden. Nachdem die Ursachen bekannt sind, sollen Maßnahmen entwickelt und eingeleitet werden, die zu einer Annäherung an den Besten führen. Ein Benchmarking macht nur Sinn, wenn es regelmäßig und nicht nur einmalig durchgeführt wird. Erfolge und auch Misserfolge sind durch eine längerfristige Erfolgskontrolle auszuwerten.³⁹ In Punkt 3.1.4 wird ein Betriebskosten-Benchmarking

³⁸ Vgl. Dörlich, Betriebskosten senken, 2008, Seite 17f, Rückseite Einband

³⁹ Vgl. Kochendörfer, Managementleistungen im Lebenszyklus, 2007, Seite 384

noch einmal am konkreten Beispiel für die WGF beleuchtet.

3. Die aktuelle Situation der WGF

In den folgenden Punkten soll dargestellt werden, welchen Aufwand die WGF derzeit aufbringt, um externe Geschäftspartner mit Kennzahlen zu versorgen. Auch der Nutzen für die WGF geht daraus hervor. Intern wurde bereits ein eigenes Kennzahlensystem entwickelt. Die Inhalte dessen werden vorgestellt.

3.1 Ermittlung von Kennzahlen für externe Geschäftspartner

Von einigen externen Geschäftspartnern werden Kennzahlen abgefordert, beispielsweise von Kreditinstituten, vom Statistischen Bundesamt, vom VDW Sachsen usw. Hauptsächlich werden diese Kennzahlen abgefordert um zu wissen, ob sich die WGF im „grünen Bereich“ befindet. Von einigen dieser Partner erhält die WGF auch eine Auswertung und dementsprechende Vergleichswerte. Die Vergleichswerte können als Richtwerte für die interne Kennzahlenarbeit genutzt werden.

3.1.1 Betriebsvergleich des VDW Sachsen

Der vdw Sachsen Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V. (nachfolgend VDW genannt) bekommt von der WGF jährlich eine Reihe von Unternehmenszahlen geliefert. Das sind Angaben über das Unternehmen selber und die Form der Gesellschaft, Informationen über den Personalbestand, eine gewisse Übersicht des Gebäudebestandes, Zahlen der Bilanz, der Gewinn und Verlustrechnung und der Kosten- und Leistungsrechnung. Der VDW hat ein eigenes System und bildet damit Kennzahlen, die in einem Betriebsvergleich ausgewertet werden. Der jährliche Betriebsvergleich sächsischer Wohnungsunternehmen wird der WGF nach der Auswertung zugestellt. Einige wichtige Kennzahlen des Betriebsvergleiches von 2008 sind in Tabelle 2 einmal dargestellt. Im Rahmen dieser Arbeit konnte lediglich das Erhebungsjahr 2008 einfließen, da der Betriebsvergleich 2009 des VDW noch in Arbeit ist. Jedes Unternehmen sollte diese Auswertung des Betriebsvergleiches für sich selbst interpretieren. Wenn Unternehmenskennzahlen außerhalb des Mindest- und Maximalwertes liegen, sollte der Grund dafür erörtert werden und diese Kennzahlen sollten in Zukunft genauer unter die Lupe genommen werden. Außerdem wird jährlich eine Statistik des VDW veröffentlicht. Die dabei veröffentlichten Kennzahlen sind beispielsweise: durchschnittliche Nettokaltmieten, durchschnittliche

Betriebskostenvorauszahlungen für Heizung und Warmwasser, durchschnittliche kalte BK-Vorauszahlungen, durchschnittliche Quadratmeter Wohnfläche, Beschäftigte im Verhältnis zum Wohnungsbestand, Mietausfälle, Mietschulden, Rückbau, Leerstandsquote (und Ursachen), Bautätigkeit, Instandhaltungs- und Modernisierungskosten, Internet/E-Mail-Nutzung. Auch Marktentwicklungen sind in der Statistik beleuchtet.

Kennzahl	WGF '08	Ø 2008	Max.	Min.
Anlagenintensität %	93,69	90,39	95,89	62,92
Anlagenabnutzungsgrad %	29,83	35,08	57,08	1,4
Reinvestitionsquote %	37,59	237,57	5041	-14,39
Eigenkapitalquote %	60,58	37,5	61,7	4,5
Eigenmittelquote %	60,58	37,6	61,7	4,5
Fremdkapitalquote (gesamtes FK) %	39,42	62,5	95,5	38,3
Anlagendeckungsgrad %	102,11	103,14	112,15	73,57
Liquidität	133,44	683,83	5969	82,82
Eigenkapitalrentabilität vor Ertragsteuern %	-1,27	-2,87	13,09	-27,68
Gesamtkapitalrentabilität vor Ertragssteuern %	1,06	1,75	5,43	-13,14
Return on Investment %	-0,77	-0,96	0,86	-15
Kapitalumschlag %	10,44	12,09	22,59	7,46
Innenfinanzierungsgrad I %	156,47	-590,35	6661	-23128
Innenfinanzierungsgrad II %	67,19	65,73	2300	-3518
Dynamischer Verschuldungsgrad Jahre	14,18	23,85	56,56	8,08
Durchschnittliche Sollmiete (eig. Einh.) €/m²/Mt	3,89	4,2	4,74	3,52
Durchschn. Erlösschmälerungen (eig. Einh.) €/m²/Mt	0,48	0,65	1,38	0,3
Durchschn. "kalte" Betriebskosten (FK) €/m²/Mt	1,05	1	1,79	0,63
Durchschn. gesamte Betriebskosten (FK) €/m²/Mt	1,95	1,92	2,76	1,3
Durchschnittliche Instandhaltungskosten (FK)	5,12	7,72	13,84	3,78
Fluktuationsquote Mietwohnungen %	10,5	9,89	13	6,3
Leerstandsquote Mietwohnungen %	19,7	15,85	31,9	7,2
Tilgungskraft	1,75	1,23	2,24	-0,42
Durchschn. Buchwert der Gebäude und Grundstücke €/m²	581,9	484,03	656,1	292,19
Durchschnittliches langfr. Fremdkapital €/m²	221,48	300,17	502	150,07
Durchschnittlicher Gebäudewert	533,78	424,26	577,2	281,47
Neuvermietungsquote Mietwohnungen %	72,38	84,31	115,8	53,33
Kapitaldienstdeckung (Sollmiete) %	44,51	49,79	70,54	35,68

Tabelle 2: Auszug aus dem Betriebsvergleich des VDW 2008⁴⁰

3.1.2 SMI-Frühwarnsystem der kommunalen Wohnungswirtschaft

Ende 2003 erreichten viele kreisfreie Städte, große Städte und Landkreise die Grenzwerte der Verschuldung. Die kommunale Haushaltswirtschaft führte deshalb 2004 ein Frühwarnsystem ein. Das spezielle Frühwarnsystem für kommunale Unternehmen im Bereich Wohnungswirtschaft wurde 2006 eingeführt. Die Rechtsaufsichtsbehörden

⁴⁰ in Anlehnung an: VDW (Hrsg.), Betriebsvergleich 2008, 2009

sind damit beauftragt, die Kennzahlen einzuholen und diese der nächsthöheren Rechtsaufsichtsbehörde zu melden, sodass ein landesweiter Überblick vorhanden ist. Das heißt, die Stadt Frankenberg holt von der WGF für das Frühwarnsystem eine Vielzahl an Daten ein, welche an das Staatsministerium des Inneren Sachsen (SMI) gemeldet werden. Darunter sind Bestandskennzahlen, Nettomieten, Bilanzkennzahlen und Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung. Aus diesen gelieferten Daten entwickelt das SMI folgende wichtige Kennzahlen und bewertet diese nach einem Punktesystem. Die WGF bekommt die, nach Vorlage des SMI zusammengestellten, bewerteten und mit dem Vorjahr verglichenen Kennzahlen zur Verfügung gestellt.

Kennzahl	2008	Punkte	2007	Punkte
Verbindlichkeiten in €/m ²	221,22	0	225,5	0
Leerstandsquote Wohnungen	19,57	3	19,2	3
Eigenkapitalquote in %	60,45	0	59,2	0
Kapitaldienst zu (Ist)Jahresnettokaltmiete in %	50,78	0	49,6	0
Instandhaltungskosten in €/m ²	5,12	0	8,09	0
Verbindlichkeiten zu (Ist)Jahresnettokaltmiete	5,41	0	5,6	0
Liquidität in T€	654,20	0	899	0
Bewertung	A	3	A	3

A= stabil	0 - 6 Punkte
B= hinreichend	7 - 15 Punkte
C= kritisch	16 - 27 Punkte
D= instabil	28 - 117 Punkte

Tabelle 3: Kennzahlen des SMI

Mit Hilfe einer Punktevergabe durch das SMI wird für jedes Unternehmen ersichtlich, in welcher Lage es sich befindet. Die Wohnungsgesellschaft Frankenberg ist nach Angaben des Frühwarnsystems des Staatsministeriums für Inneres seit dem Jahr 2007 stabil. Die Bewertung des Frühwarnsystems wird genutzt für wirtschaftliche Stellungnahmen, Erstellung von Problemberichten, Plausibilitätsprüfungen von Förderungen und zur einfachen Informationsgewinnung.⁴¹

3.1.3 Benchmarkanalyse der Wohnungswirtschaft 2010

Die Benchmarkanalyse von Deloitte ist ein freiwilliger, kostenfreier Betriebsvergleich von Unternehmen. Die WGF nimmt an diesem Betriebsvergleich 2010 zum ersten Mal teil. Verglichen werden die Unternehmenszahlen des Jahres 2009. Es wurden Personalstruktur, Gebäudestruktur, finanzwirtschaftliche Zahlen des Jahresabschlusses,

⁴¹ Vgl.: Sächsischer Rechnungshof, Beratende Äußerung, Kommunalaufsicht, 2006, Seite 33

Mietenentwicklungen usw. an Deloitte übermittelt. Die Kennzahlen die daraus ermittelt werden, sind noch nicht bekannt.

3.1.4 Betriebskosten Benchmarking von WohnCom

Der WGF sind im Jahr 2008 Betriebskosten in Höhe von 1.509.812,40 € entstanden. Der Betrag bezieht sich auf eine Fläche von 69440,87 m². Das heißt, dass pro m² Wohnfläche Betriebskosten in Höhe von ca. 1,81 €/Monat entstanden sind. Das sind durchschnittlich 109,00 € Nebenkosten pro Monat bei einer 60,00 m² Wohnung. Mieteinheiten sind attraktiver für den Mieter, wenn die Betriebskosten gering sind und somit eine geringe Gesamtmiete zustande kommt. Ein positiver Nebeneffekt ist auch der dadurch geleistete Beitrag zum Umweltschutz. Um die Betriebskosten des eigenen Bestandes zu überprüfen und sich mit anderen Wohnungsunternehmen in der Region zu vergleichen, müssen Kennzahlen gebildet werden. In dem Fall sind das verschiedene Betriebskostenarten. Eine Auswertung der Kennzahlen soll die Nutzung des Onlineportals für Betriebskosten Benchmarking von WohnCom ermöglichen. WohnCom wurde von der WGF als Benchmarking Partner für Betriebskosten gewählt. Durch die Mitgliedschaft der WGF im VDW ist das Basismodul dieses Benchmarkings für die WGF kostenfrei. Nach Einsendung einer Auflistung der Strukturdaten der zu bewirtschaftenden Objekte und deren Verbrauchsdaten, welche auszugsweise in den Tabellen 4 und 5 dargestellt sind, erfolgt das Einpflegen der Daten durch WohnCom in ein Internetportal.

WIE	Anz VE	Anschrift	PLZ	Ort	m ² Wfl	Heizungsart	Energie-träger	Bau-jahr	Bautyp-klasse
WIE 11069	24	Kirschallee 4-7	09669	Frankenberg	1332	Zentralheizung	Öl	1966	Großblockbau
WIE 11070	58	Kopernikusstr. 1	09669	Frankenberg	1843,6	Fernwärme	Fernwärme direkt	1986	Plattenbau
WIE 11071	60	Kopernikusstr. 11-19	09669	Frankenberg	2935,54	Fernwärme	Fernwärme direkt	1984	Plattenbau
WIE 11072	48	Kopernikusstr. 21-27	09669	Frankenberg	3022,48	Fernwärme	Fernwärme direkt	1983	Plattenbau
WIE 11073	48	Kopernikusstr. 3-9	09669	Frankenberg	3049,9	Fernwärme	Fernwärme direkt	1984	Plattenbau
WIE 11074	58	Kopernikusstr. 39-47	09669	Frankenberg	2954,13	Fernwärme	Fernwärme direkt	1983	Plattenbau

Tabelle 4: Strukturdaten

WIE	Konto	Kosten pro WIE	
11073	Heizkosten/Warmwasser	36.229,40	
11073	Wasser	14144,85	
11073	80060 Müll / Rate	4006,98	
11073	80065 Biomüll	467,62	
11073	80080 Schädlingsbekämpfung	117,68	
11073	80110 Beleuchtung	1106,7	
11073	80130 Sach- und Haftpflichtversicherung	769,86	
11073	80140 Fremde Hauswartleistung	327,25	
11073	80141 Fremde Hauswartleistung ohne Wie	4828,32	
11073	80150 Antenne pro Wohnung	4726,32	
11073	80164 Wartung Lüfter	508,87	
11073	80169 Wartung Rauch/Wärmeabzugsanlage	133,28	
11073	80170 Innenreinigung	567,31	
11073	80174 Energie Lüfter	1018,08	
11073	89100 Grundsteuer pro WIE	4453	
Summe Wie 11073			73405,52
11074	Heizkosten/Warmwasser	35628,38	
11074	Wasser	10973,5	
11074	80060 Müll / Rate	1625,4	
11074	80065 Biomüll	591,83	
11074	80080 Schädlingsbekämpfung	147,1	
11074	80110 Beleuchtung	1049,13	
11074	80130 Sach- und Haftpflichtversicherung	933,66	
11074	80140 Fremde Hauswartleistung	414,1	
11074	80141 Fremde Hauswartleistung ohne Wie	4507,32	
11074	80150 Antenne pro Wohnung	5575,68	
11074	80164 Wartung Lüfter	497,23	
11074	80169 Wartung Rauch/Wärmeabzugsanlage	166,6	
11074	80170 Innenreinigung	268,94	
11074	80174 Energie Lüfter	1197	
11074	89100 Grundsteuer pro WIE	4312,84	
Summe Wie 11074			67888,71

Tabelle 5: Verbrauchsdaten

Das Unternehmen erhält einen Login, mit dem es online intern alle Betriebskosten vergleichen kann und auch das eigene Unternehmen mit anderen teilnehmenden Unternehmen vergleichen kann. Es sind verschiedene Anzeigen und Auswertungen möglich. In den folgenden Abbildungen werden einige Auswertungsmöglichkeiten anhand von Grafiken erläutert. In Abbildung 5 werden intern die Betriebskosten der Wirtschaftseinheiten des Wohnungsunternehmens angezeigt. Die Kosten sind in €/m²/Monat dargestellt. Hier erkennt man schnell welche die Objekte sind, bei denen Optimierungen notwendig sind.



Abbildung 5: Betriebskosten

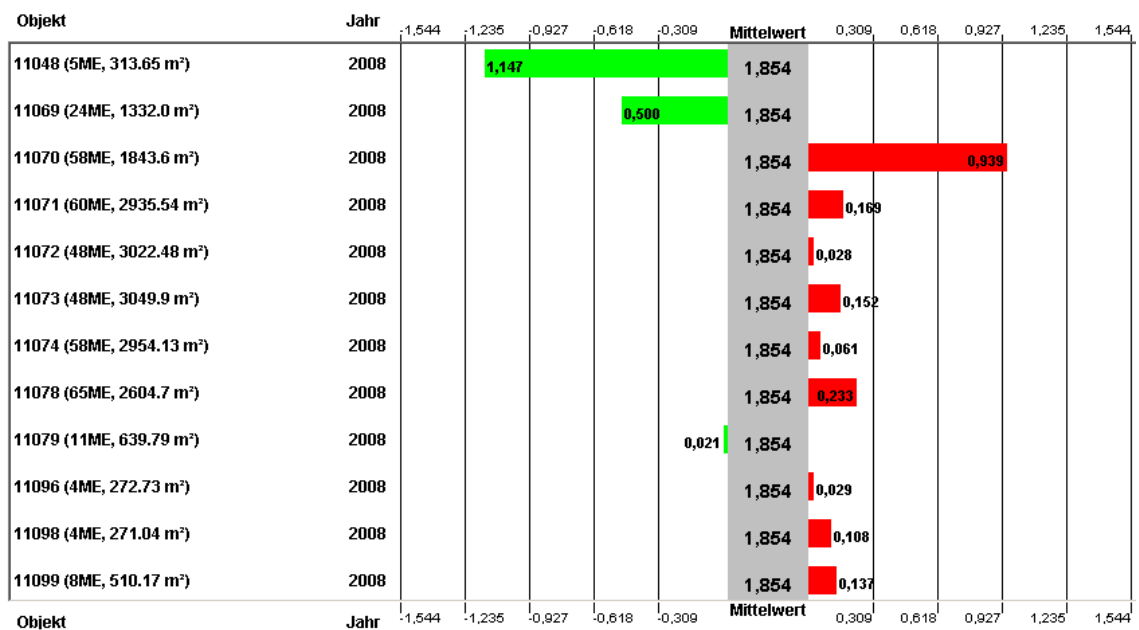


Abbildung 6: Abweichungen vom Mittelwert des Unternehmens

In einer weiteren Anzeige (Abbildung 6) wurde das arithmetische Mittel der Betriebskosten aller Objekte des eigenen Unternehmens berechnet. Weiterhin werden die Abweichungen der Betriebskosten, der jeweiligen Objekte, in €/m²/Monat vom Mittel angezeigt.

In Abbildung 7 wurden nun die Objekte aller Teilnehmer in Sachsen mit den einzelnen Objekten des Unternehmens verglichen. Das heißt, der Mittelwert wird gebildet aus den Kosten aller Objekte, aller sächsischen Teilnehmer.

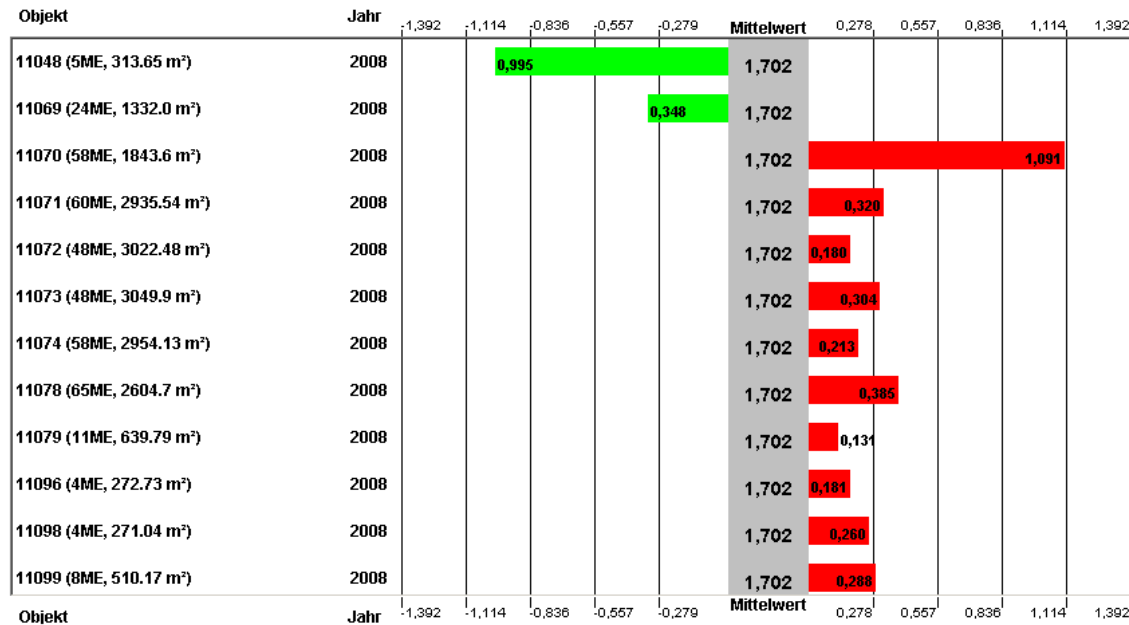


Abbildung 7: Abweichungen vom Mittelwert aller sächsischen Teilnehmer

Weitere Auswertungen sind mit dem sogenannten Basismodul möglich. Wenn man die Auswertungen auf die bestimmten Betriebskostenarten betreibt, kann man genau erkennen, welche Kosten die Preistreiber sind. Mit anderen kostenpflichtigen Modulen von WohnCom kann man Einsparpotentiale einbeziehen oder Portfolioanalysen durchführen. Es gibt ein Modul „Controlling, Optimierung“. In diesem ist es sogar möglich, Einsparpotentiale zu analysieren und dementsprechend ein Maßnahmen-Paket zu entwickeln.⁴² Ein Betriebskosten Benchmarking ist wichtig, um die Betriebskosten im Unternehmen unter Kontrolle zu halten und diese auch mit der Konkurrenz zu vergleichen. Denn schließlich ist der Preis für einen potenziellen Mieter ein wichtiger Entscheidungsgrund. Und die Betriebskosten sind vom Vermieter in gewisser Hinsicht beeinflussbar, also sollte dieser seine Möglichkeiten ausschöpfen. Mit dem Benchmarking von WohnCom ist es möglich, jede einzelne Kostenart genauer unter die Lupe zu nehmen.

3.1.5 Statistisches Landesamt

Das Statistische Landesamt Kamenz fordert je nach Bedarf die Bestandsdaten der WGF ab. Die Angaben findet man in den Statistischen Jahrbüchern wieder. In den Tabellen

⁴² selbst erstellte Anzeigen von WohnCom, www.wohncom.de, 17.05.2010;

Vgl. WohnCom, Energie- und Betriebskosten Benchmarking, 2010

(Anlage 1 im Anhang) wurde beispielsweise der Wohnraum in ganz Deutschland aufgenommen. Zum 9. Mai 2011 wird eine Volkszählung durchgeführt. Dazu werden flächendeckend vom Statistischen Landesamt Gebäude- und Wohnungszählungen im Rahmen des Zensus 2011 durchgeführt. Dabei werden Gebäudedaten aber auch die Wohnungsnutzer (Mieter) abgefragt. Solche Erhebungen bedeuten einen erheblichen Zeitaufwand für Wohnungsverwalter.⁴³

3.1.6 Kreditüberwachungen von Banken

Die WGF hat Darlehen bei verschiedenen Banken, darunter die Sächsische Aufbaubank (SAB) und die Volksbank Mittweida eG. Diese führen halbjährlich ein Rating durch. Das heißt, die Zahlungsfähigkeit der WGF wird überprüft. Seit 2007 ist die neue Richtlinie zur Bankenaufsicht, Basel II, in Kraft getreten. Die Bankenaufsicht (BaFin und Deutsche Bundesbank) fordert die Kreditinstitute auf, auf die Bonität des Kreditnehmers zu achten. Kredite müssen stärker mit Eigenkapital unterlegt werden und auf Risikobegrenzung ist Wert zu legen. Eine vernünftige Struktur zwischen Risiko und Eigenkapital sollte hergestellt werden. Von diesen Kriterien macht das Kreditinstitut die Kreditkonditionen abhängig. Bei guter Zahlungsfähigkeit werden die Kreditkonditionen gut sein, das heißt die Zinsen des Kredites sind gering. Bei schlechter Bonität allerdings werden die Zinsen sehr hoch angesetzt, da die Wahrscheinlichkeit eines Zahlungsausfalles in dem Fall höher ist.⁴⁴ Die Banken erhalten also halbjährlich eine Information über den aktuellen Wohnungsbestand, dessen Zustand und die daraus resultierenden Kosten und Erlöse. Des Weiteren erhalten die Banken Informationen über die Vermögensstruktur und die Rentabilität der WGF. Die Volksbank Mittweida eG und die SAB als Geschäftspartner bekommen Kennzahlen zugesandt. Eine Auflistung dieser befindet sich im Anhang (Anlage 2).

3.2 Kennzahlen für den internen Gebrauch der WGF

In Anlehnung an die Vielzahl dieser Kennzahlen, die die WGF an das SMI, den VDW und Kreditinstitute sendet, wurde in den letzten Jahren ein eigenes Kennzahlensystem entwickelt. Zur unterjährigen Überwachung des Unternehmenserfolges wurden einige dieser Kennzahlen ausgewählt, welche intern als Benchmarks überwacht werden.

⁴³ Vgl.: Haase, Volkszählung, 2010, Seite 55

⁴⁴ Vgl.: o.V., Rating und Basel II in: <http://www.banken-rating.de/>, 13.09.2010

Regelmäßig findet eine Auswertung dieser Kennzahlen statt. Es werden bisher elf Kennzahlen aus sieben Kategorien, wie in der folgenden Tabelle ersichtlich ist, monatlich ermittelt und in einer Betriebsversammlung ausgewertet. Einige dieser Zahlen werden dazu grafisch ausgewertet, worauf in Punkt 4.2 eingegangen wird.

Kategorie	Kennziffer	Turnus
Fluktuation	Anzahl Kündigungen, Anzahl Neuvermietungen	monatlich
	Neuvermietungsquote	monatlich
Leerstand	Leerstandsquote	monatlich
Miete	Nettosollmietenentwicklung	monatlich
	Nettomiete	monatlich
Fremdmittel	Fremdkapitalbelastung je m ² Nutzfläche	monatlich
	Kapitaldienstdeckung aus Nettomiete	monatlich
Instandhaltungskosten	Instandhaltungskosten je m ² Wohnfläche	monatlich
Umsatz	Umsatz WGF pro Mitarbeiter	monatlich
Forderungen	Forderungsentwicklung	monatlich

Tabelle 6: aktuelle Kennzahlen der WGF

Aufgrund des aktuellen Themas der hohen Kosten für innerstädtische unbebaute Flächen, soll als neue Kennzahl die Kosten unbebauter Grundstücke hinzukommen. Des Weiteren wird jährlich von der WGF ein Jahresabschluss mit Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und einem Anhang erstellt. Dazu ist die WGF verpflichtet, da sie eine GmbH ist. Die darin vorhandenen Zahlen sind Basis für alle finanzwirtschaftlichen Kennzahlen. Es gibt aber nicht nur die Betrachtung vergangener Ergebnisse sondern es wird auch jährlich ein Plan für das folgende Geschäftsjahr erstellt. Die geplanten Werte, Durchschnittswerte des VDW und Richtwerte des SMI dienen als Vergleichswerte zu den Kennzahlen. Der Vorgang wird in Punkt 4. genauer erläutert.

4. Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Kennzahlen für die WGF

Die aktuellen Kennzahlen der WGF sollen durch weitere Kennzahlen ergänzt werden. Es soll eine unterjährige und eine jährliche Sammlung auswertbarer Kennzahlen entstehen. Diese Unterscheidung geschieht aus dem Grund, weil manche Kosten unterjährig nicht ermittelbar sind (z.B. Betriebskosten). Den genauen Wert an Betriebskosten kann man zum Beispiel erst im Folgejahr ermitteln, denn einige Rechnungen gehen erst im Januar des Folgejahres bei der WGF ein. Die gesamte Auswahl an Kennzahlen ist in Tabelle 7 dargestellt. Für einige gibt es Vergleichswerte von den jeweiligen externen Partnern. Beispielsweise liefert der VDW den Vergleichswert für die Neuvermietungsquote und das SMI den Vergleichswert der Leerstandsquote für die interne monatliche Auswertung. Das SMI hat eine Punktbewertung der verschiedenen Kennzahlen vorgenommen. Zielwert für die interne Auswertung ist hier der Wert, der mit 0 Punkten (also stabil) bewertet wird. Beim Vergleich mit dem Verband wird für die Auswertung von 2010 der jeweilige Durchschnittswert von 2008 angenommen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der monatliche Wert der WGF genauso berechnet wird, wie der Vergleichswert. Es gibt beispielsweise bei der Leerstandsquote zwei unterschiedliche Berechnungsweisen. Die Leerstandsquote kann aus **leer stehenden Gewerbe- und Wohnflächen dividiert durch alle Gewerbe- und Wohnflächen** berechnet oder auch aus der **Anzahl der leer stehenden Wohneinheiten dividiert durch die Gesamtanzahl der Wohneinheiten** ermittelt werden. Auf die gleiche Berechnung muss bei einem Vergleich stets geachtet werden. Außerdem gibt es für das laufende Geschäftsjahr immer einen Wirtschaftsplan, der vom Rechnungswesen der WGF erstellt wird. Dieser fließt auch in die Überwachung der Kennzahlen ein. Die Kennzahlen werden im Anschluss der Ermittlung grafisch ausgewertet. Jährlich sollen alle genannten Kennzahlen ausgewertet und in einem Fünf-Jahres-Vergleich dargestellt werden, damit man eine Entwicklung erkennen kann. Welche Zahlen unterjährig dargestellt werden sollen, wird in folgender Übersicht klar. Auch eine Quelle für mögliche Vergleichszahlen ist in der Tabelle angegeben.

Kennzahlen	unterjährig	Vergleichszahl
Eigenkapitalquote in %		SMI, VDW
Eigenkapitalrentabilität in %		VDW
Gesamtkapitalrentabilität in %		VDW
dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren		VDW
Betriebskosten je m ² Wohn-/Nutzfläche €/m ²		VDW
davon Heizung/Warmwasser €/m ²		VDW
Leerstandsquote in %	x	SMI, VDW
Fluktuation in %	x	VDW
Einwohner der Stadt Frankenberg	x	
Neuvermietungsquote in %	x	VDW
Nettosollmietenentwicklung €/m ² /Mt.	x	VDW, Plan WGF
Nettomiete €/m ² /Mt.	x	VDW, Plan WGF
Fremdkapitalbelastung (langfristiges) pro m ² Nutzfläche €/m ²	x	VDW, Plan WGF, SMI
Kapitaldienstdeckung aus Nettomiete in %	x	SMI, VDW
Instandhaltungskosten je m ² Wohnfläche	x	VDW, SMI, Plan WGF
pro Kopf Umsatz (Mitarbeiter) €	x	
Fehlzeiten der Mitarbeiter	x	
offene Forderungen aus Mieten €	x	
Kosten unbebauter Grundstücke €	x	
Kosten unbebauter Grundstücke €/m ²		

Tabelle 7: jährliche und unterjährige Kennzahlen der WGF

4.1 Jährliche Kennzahlenermittlung

Die jährliche Auswertung wird in Form eines Fünf-Jahres-Vergleiches dargelegt. Wie das aussehen soll, zeigt die folgende Tabelle. Leerfelder kommen zu Stande, da aktuelle Werte noch nicht vorhanden sind und manche Kennzahlen in der Vergangenheit noch nicht oder anders ermittelt wurden. Die hier angegebenen Vergleichswerte, sind Durchschnittswerte aus dem Betriebsvergleich des VDW 2008 oder die Richtwerte des SMI. Bei kritischen Werten oder Werten, die eine große Veränderung zeigen, ist es sinnvoll eine Grafik zu erstellen. Diese können bei unterjährigen Auswertungen immer wieder hinzu genommen werden. Wenn der Fünf-Jahres-Vergleich über mehrere Jahre hinweg geschehen ist und die Vergleichswerte ordnungsgemäß archiviert wurden, ist es auch möglich jedem Auswertungsjahr den dazugehörigen Vergleichswert zuzuordnen.

Kennzahl	2005	2006	2007	2008	2009	Vgl. VDW 2008	Vgl. SMI
Eigenkapitalquote in %	58,95	58,85	59,99	60,58	-	37,50	>40,00
Eigenkapitalrentabilität in %	-5,14	-1,62	-1,97	-1,27	-	-2,87	
Gesamtkapitalrentabilität in %	-1,03	0,86	0,66	1,06	-	1,75	
dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren	-	17,61	18,76	13,81	-	23,85	
Betriebskosten je m ² Wohn-/Nutzfläche €/m ²	1,55	1,74	1,83	1,95	-	1,92	
davon Heizung/Warmwasser €/m ²	0,52	0,68	0,66	0,90	-	0,92	
Leerstandsquote in %	24,10	21,15	19,20	19,68	-	15,85	< 15,00
Fluktuation in %	8,00	9,80	10,20	10,53	-	9,89	
Einwohner der Stadt Frankenberg	16367	16172	15919	15664	15460		
Neuvermietungsquote in %	91,25	77	94,12	78,74	-	84,31	
Nettosollmietenentwicklung €/m ² /Mt.	3,65	3,82	3,73	3,89	-	4,20	
Nettomiete €/m ² /Mt.	-	-	3,35	3,41	3,45	3,55	
Fremdkapitalbelastung (langfristiges) pro m ² Nutzfläche €/m ²	225,69	240,97	225,69	221,48	-	300,17	< 300,00
Kapitaldienstdeckung aus Nettomiete in %	43,85	39,29	40,05	50,80	-	57,76	<60,00
Instandhaltungskosten je m ² Wohnfläche	5,46	6,08	7,62	5,12	-	7,72	>3,00
pro Kopf Umsatz (Mitarbeiter) €	-	-	-	-	-		
Fehlzeiten der Mitarbeiter in %	-	-	-	-	5,14		
offene Forderungen aus Mieten €	-	-	-	-	-		
Kosten unbebauter Grundstücke €	-	-	-	14.831	22.206		
Kosten unbebauter Grundstücke €/m ²	-	-	-	0,25	0,37		

Tabelle 8: Fünf-Jahres-Vergleich

4.2 Unterjährige Ermittlung von Kennzahlen

Unterjährig sollen zukünftig vierzehn Zahlen aus acht Kategorien ermittelt werden. Um einen Gesamtüberblick zu geben, sind im Folgenden sowohl bestehende als auch neue Kennzahlen erläutert und dargestellt. Neu hinzu gekommen sind die Kennzahlen: Fluktuationsrate, Einwohnerzahlen der Stadt Frankenberg, Kosten unbebauter Grundstücke und Fehlzeiten der Mitarbeiter. Unterjährig bedeutet, die Zahlen werden bestenfalls jeden Monat ausgewertet. Auch eine Auswertung im Rhythmus von drei Monaten wäre möglich dabei ist es trotzdem notwendig, dass die Zahlen monatlich

errechnet werden. Damit man eine Entwicklung der Kennziffern besser erkennen kann und um Abweichungen von Vergleichswerten besser darstellen zu können, werden die Zahlen grafisch ausgewertet. Manche Zahlen sind kumuliert dargestellt, das bedeutet, dass der aktuelle Monatswert mit allen vorhergehenden addiert wurde. In den Grafiken wurden die aktuellen Zahlen von 2010 bis zum Monat Juni ausgewertet. Aufgrund des Bearbeitungszeitraumes, der hier vorliegenden Arbeit, bricht die Auswertung Mitte des Jahres 2010 ab. In die Auswertungen wurden auch schon die Vergleichswerte des Betriebsvergleiches und des SMI 2008 einbezogen.

Kategorie	Kennziffer	Vergleich
Fluktuation	(Anzahl Kündigungen, Anzahl Neuvermietungen)	-
	Neuvermietungsquote	VDW
	Fluktuationsrate	VDW
Leerstand	Leerstandsquote	SMI, VDW
	Einwohnerzahl Frankenberg	
Miete	Nettosollmietenentwicklung je m ² Wohnfläche	VDW
	Nettomiete	Plan WGF
Fremdmittel	Fremdkapitalbelastung je m ² Nutzfläche	VDW, Plan WGF
	Kapitaldienstdeckung aus Nettomiete	SMI, VDW
Instandhaltungskosten	Instandhaltungskosten je m ² Wohnfläche	VDW, Plan WGF, SMI
Umsatz	Umsatz WGF pro Mitarbeiter	Plan WGF
Fehlzeiten	Fehlzeiten der Mitarbeiter	-
Forderungen	Forderungsentwicklung	-
unbebaute Grundstücke	Kosten unbebauter Grundstücke	-

Tabelle 9: Zusammenfassung neuer und bestehender unterjähriger Kennzahlen

In der ersten Kategorie, der **Fluktuation** wird der Mietertausch pro Zeiteinheit gemessen. Im Folgenden sind die notwendigen Formeln für Fluktuationsrate und Neuvermietungsquote angegeben. Die nüchterne Feststellung der Kündigungen und Neuvermietungen wird nun durch die Fluktuationsrate ersetzt, um sie besser vergleichen zu können. Für die Fluktuationsrate liegen Vergleichswerte des VDW vor.

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Anzahl Kündigungen}}{\text{Anzahl Mieteinheiten}} \times 100$$

$$\text{Neuvermietungsquote} = \frac{\text{Anzahl Neuvermietungen}}{\text{Anzahl Kündigungen}} \times 100$$

Grafisch können zum Beispiel monatliche und kumulierte Kündigungen und Neuvermietungen, die monatliche und kumulierte Neuvermietungsquote und die monatliche und kumulierte Fluktuationsrate dargestellt werden. Kündigungen und Neuvermietungen können hier noch einmal einzeln aufgeführt werden, da diese Zahlen

unter anderem wichtig sein können. Die Vermietung ist schließlich das Kerngeschäft der WGF.

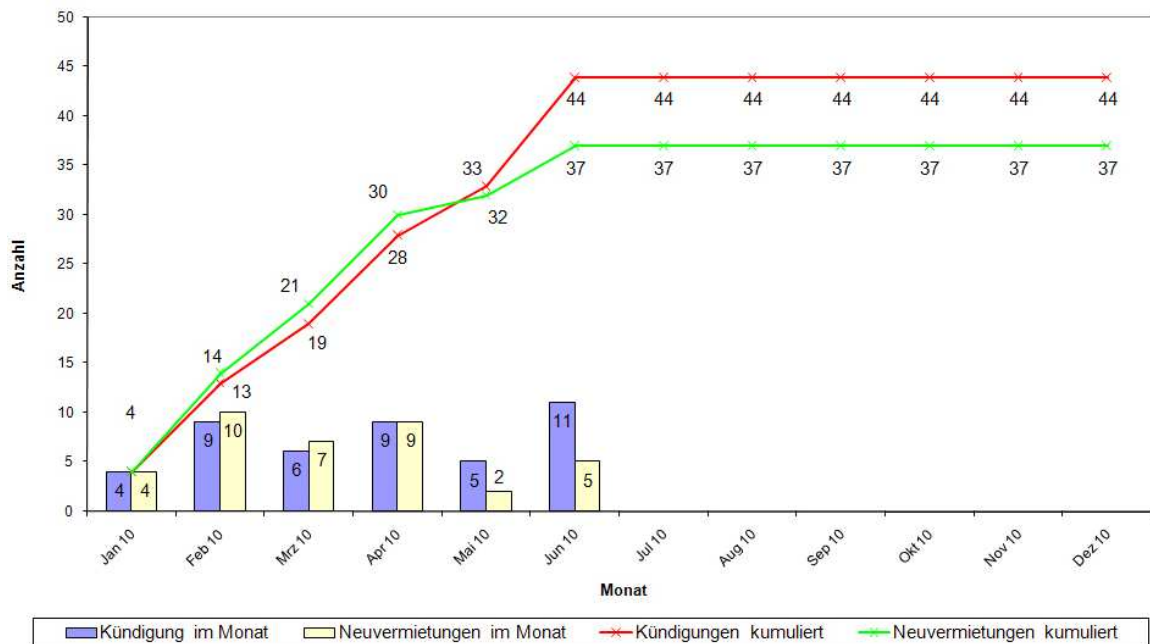


Abbildung 8: Anzahl der Kündigungen und Neuvermietungen 2010

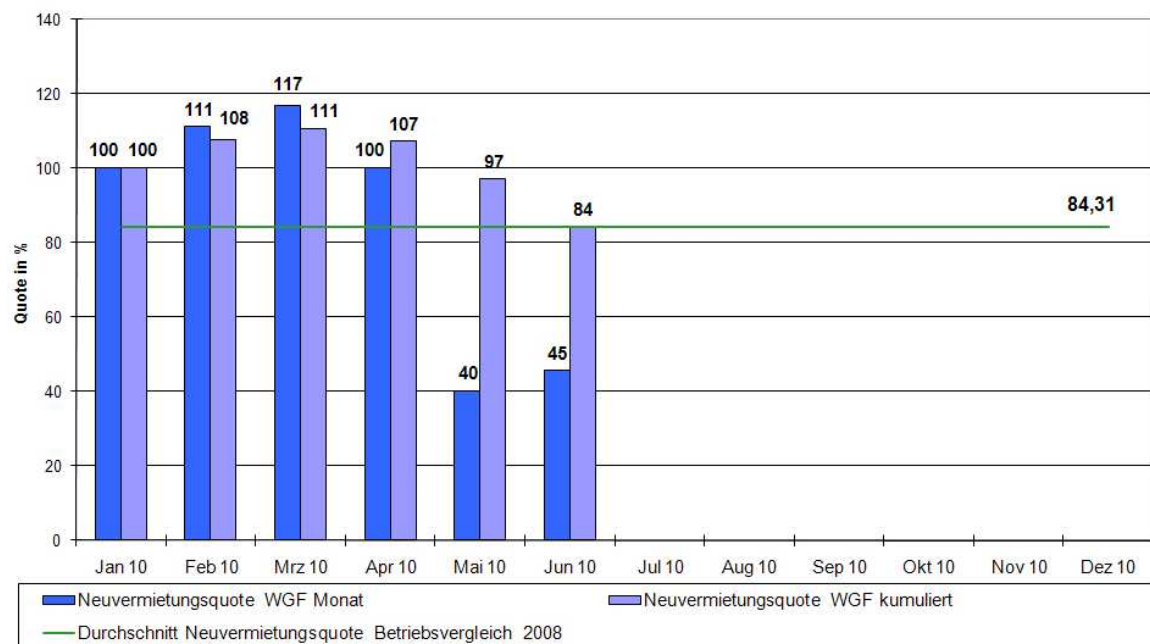


Abbildung 9: Neuvermietungsquote 2010

Bei der Neuvermietungsquote wurde in dunkelblau die monatliche Neuvermietungsquote mit den Kündigungen und Neuvermietungen des aktuellen Monats berechnet. Die kumulierten Werte für das bisherige Geschäftsjahr sind in den hellblauen Balken ersichtlich. Zum Vergleich wurde hier der Jahresdurchschnittswert des Betriebsvergleiches 2008 als grüne Linie dargestellt. Für die Fluktuationsrate

wurden ebenfalls monatliche und kumulierte Ergebnisse dargestellt. Als Vergleich ist in grün der Wert des VDW Betriebsvergleiches dargestellt. Wie die Grafik zeigt, ist zu erwarten, dass sich die WGF am Jahresende dem Vergleichswert annähert.

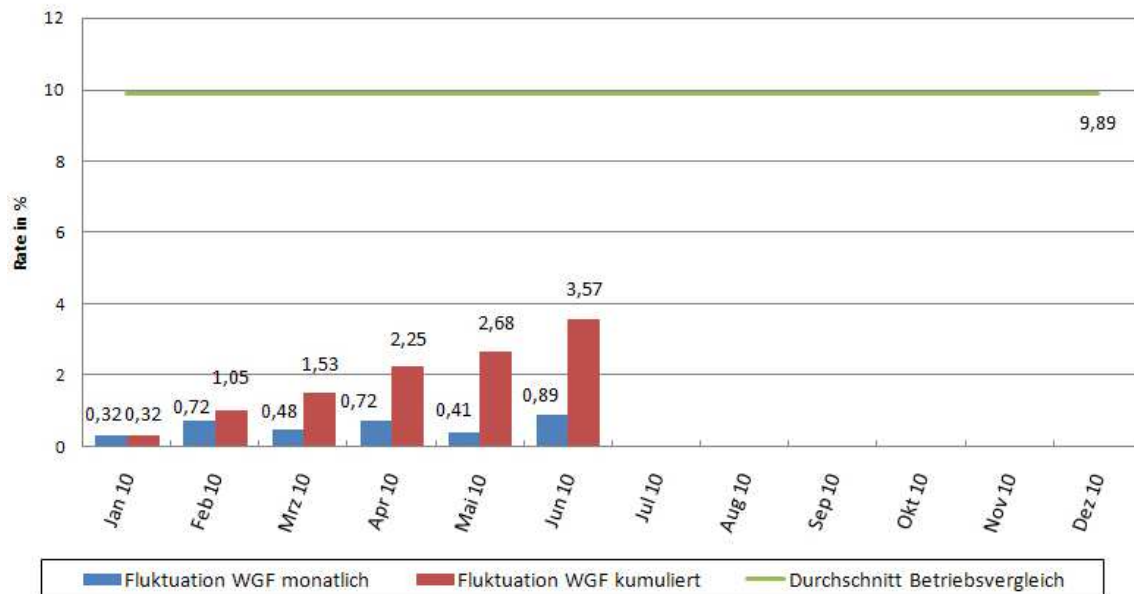


Abbildung 10: Fluktuationsrate 2010

Der **Leerstand** ist Bestandteil der unterjährigen Auswertung, weil er zum einen eine wichtige Kennzahl der Wohnungswirtschaft ist und an der Stelle bei der WGF eine kritische Zahl zu verzeichnen ist, die ständig beobachtet werden muss.

$$\text{Leerstandsquote} = \frac{\text{leer stehende Mieteinheiten}}{\text{Anzahl Mieteinheiten}} \times 100$$

Abbildung 11 zeigt die grafische Auswertung der Leerstandsquote. Der Leerstand der Wohnungsgesellschaft Frankenberg ist trotz bereits realisierter Rückbaumaßnahmen stets hoch. Zum Leerstand wurde nun der Richtwert des SMI (15%) dargestellt. Man kann anhand der Grafik erkennen, dass hier Handlungsbedarf besteht, denn die Leerstandsquote der WGF liegt weit über dem Richtwert. Ein Grund des hohen Leerstandes ist der Bevölkerungsrückgang der Stadt Frankenberg. Deshalb soll hier die Einwohnerzahl einbezogen werden. Die grüne Linie stellt die Einwohnerzahlen der Stadt Frankenberg dar. Diese sinkt, wie man sehen kann, immer mehr. Die Einwohner der umliegenden Gemeinden sind in der hier verwendeten Zahl inbegriffen. Die Einwohnerzahlen soll als ein Teil der Begründung für die hohe Leerstandsquote eingefügt werden. Die Zahl kann monatlich auf dem Einwohnermeldeamt der Stadt Frankenberg erfragt werden.

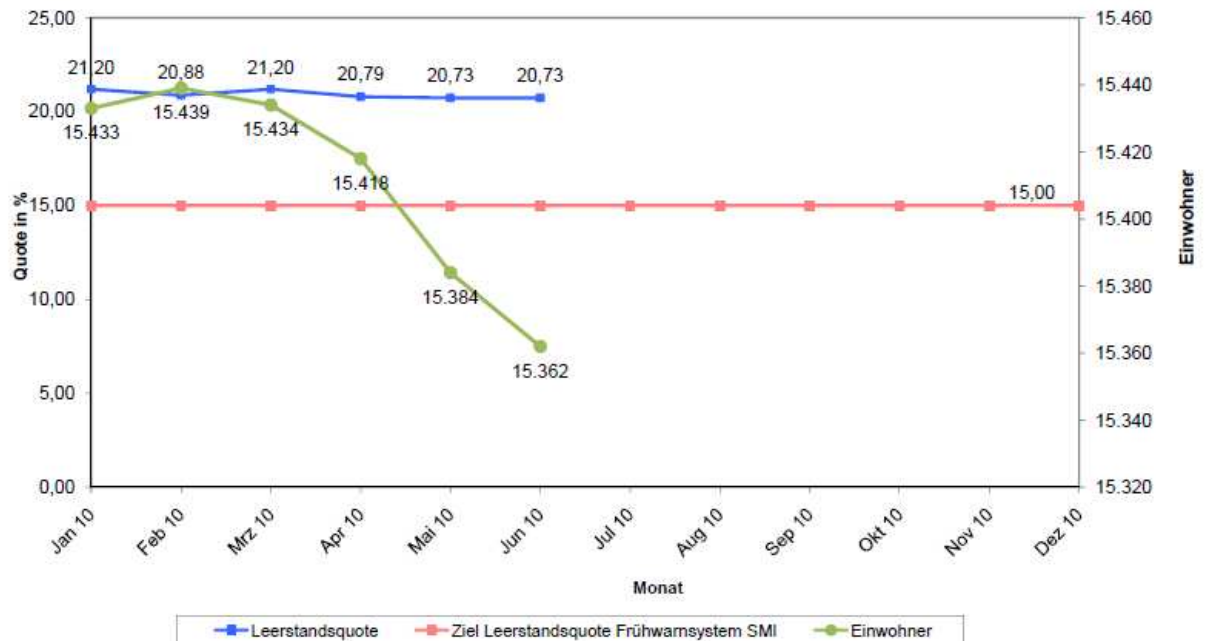


Abbildung 11: Leerstandsquote 2010 und Einwohnerzahlen Frankenberg

Die **Nettosollmieten** und **Nettomieten** sind als unterjährige Zahl zu führen. Sie sind ein wichtiges Qualitätsmerkmal und die Folge guter Kundenakquise. Die Nettosollmiete ist die mögliche erzielbare Kaltmiete aus den vermietbaren Einheiten. Die Nettomiete wird errechnet, indem man die Nettosollmiete durch die Erlösschmälerung kürzt. Die Erlösschmälerung ist der Mietausfall, der durch den Leerstand entsteht.

$$\text{Nettomiete} = \text{Nettosollmiete} - \text{Erlösschmälerung}$$

In Abbildung 12 sind die monatlichen Nettomieten der gesamten Wohnfläche aufgezeigt. An den Nettomieten kann man die Einnahmen der WGF erkennen, die sie durch die Kaltmieten der tatsächlich vermieteten Wohnungen erzielt.

Die Abbildung 13 zeigt die Sollmieten pro m² im Vergleich zum Betriebsvergleich. Im Vergleich fallen die Sollmieten der WGF sehr gering aus. Ein leichter Anstieg ist erkennbar, trotzdem sollte diese Zahl beobachtet werden.

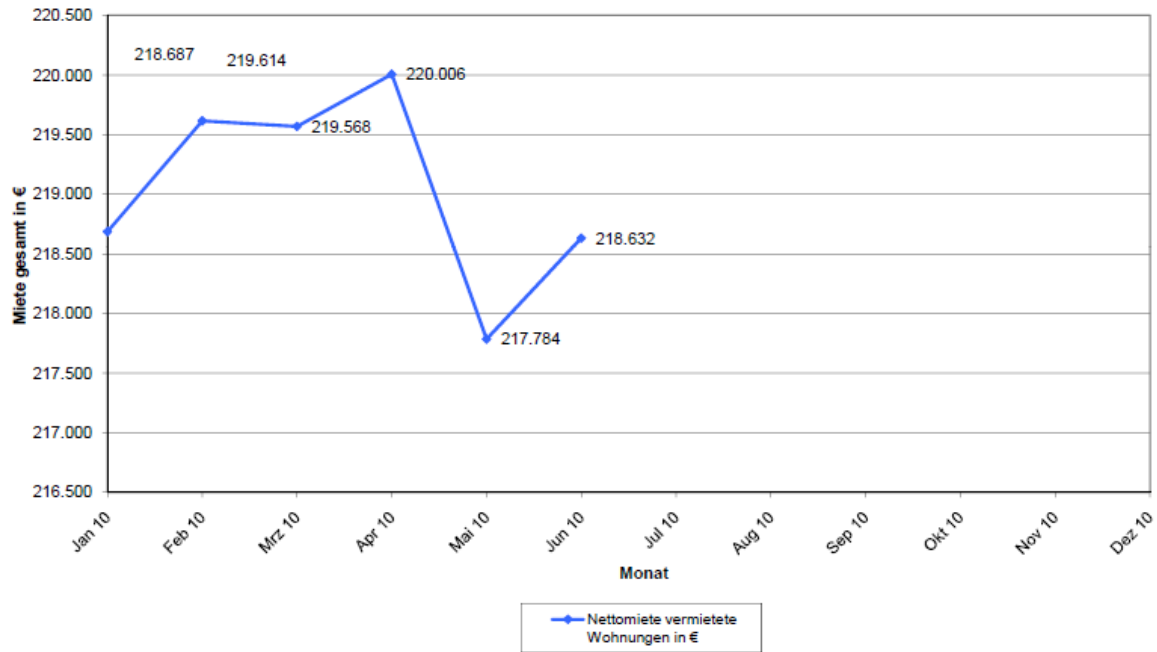


Abbildung 12: monatliche Nettomiete vermieteter Wohnungen (ohne Gewerbe)

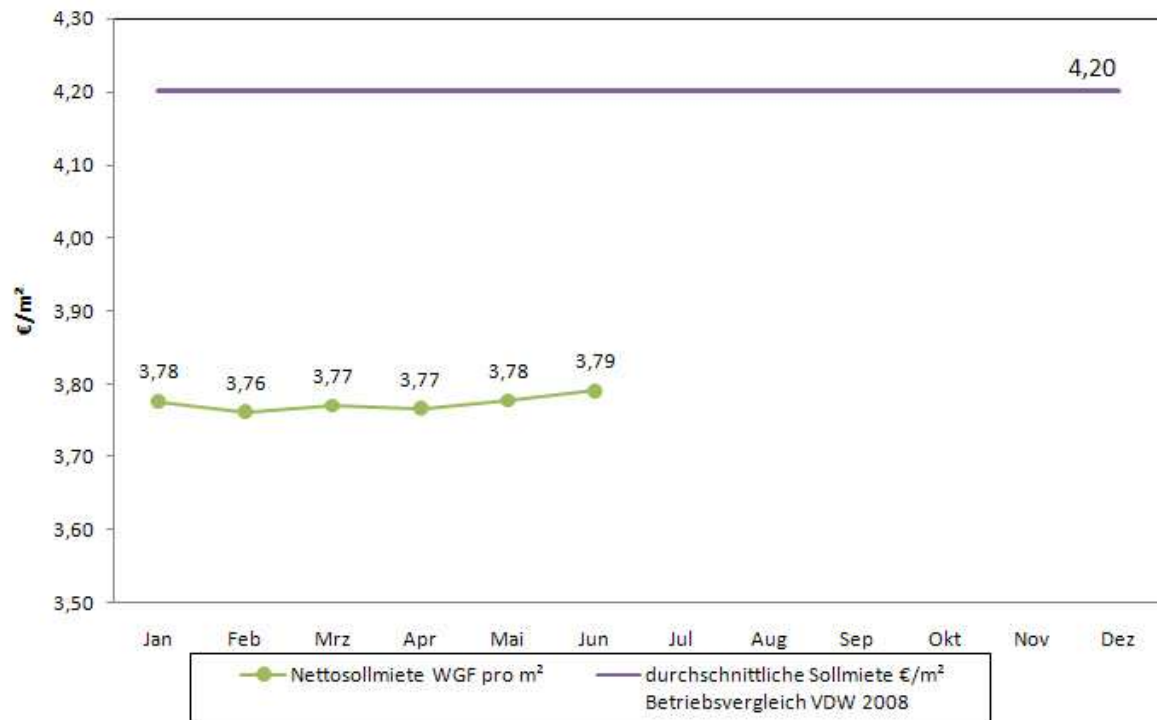


Abbildung 13: monatliche Nettosollmiete pro m² 2010

Als vierte Kategorie sind die **Fremdmittel** zu berechnen. Hier wird ersichtlich, wie hoch die Fremdkapitalbelastung pro m² ist und ob es möglich ist den Kapitaldienst aus den Nettomieten zu bedienen.

$$\text{Fremdkapitalbelastung pro m}^2 \text{ Nutzfl.} = \frac{\text{Verbindlichk. ggü. Kreditinstituten}}{\text{Nutzfläche}}$$

$$\text{Kapitaldienstdeckung aus Nettomieten in \%} = \frac{\text{Zins} + \text{Tilgung}}{\text{Nettomieten}}$$

In Abbildung 14 ist zu sehen, wie viel Fremdkapital ein m² Nutzfläche trägt. Beachtenswert dabei ist, wo sich der Vergleichswert des Betriebsvergleiches befindet, dort liegen durchschnittlich 300 € Fremdkapital auf einem m² Nutzfläche. Das heißt, dass viele wohnungswirtschaftliche Unternehmen relativ hoch verschuldet sind. Im Vergleich ist die Verschuldung der WGF geringer.

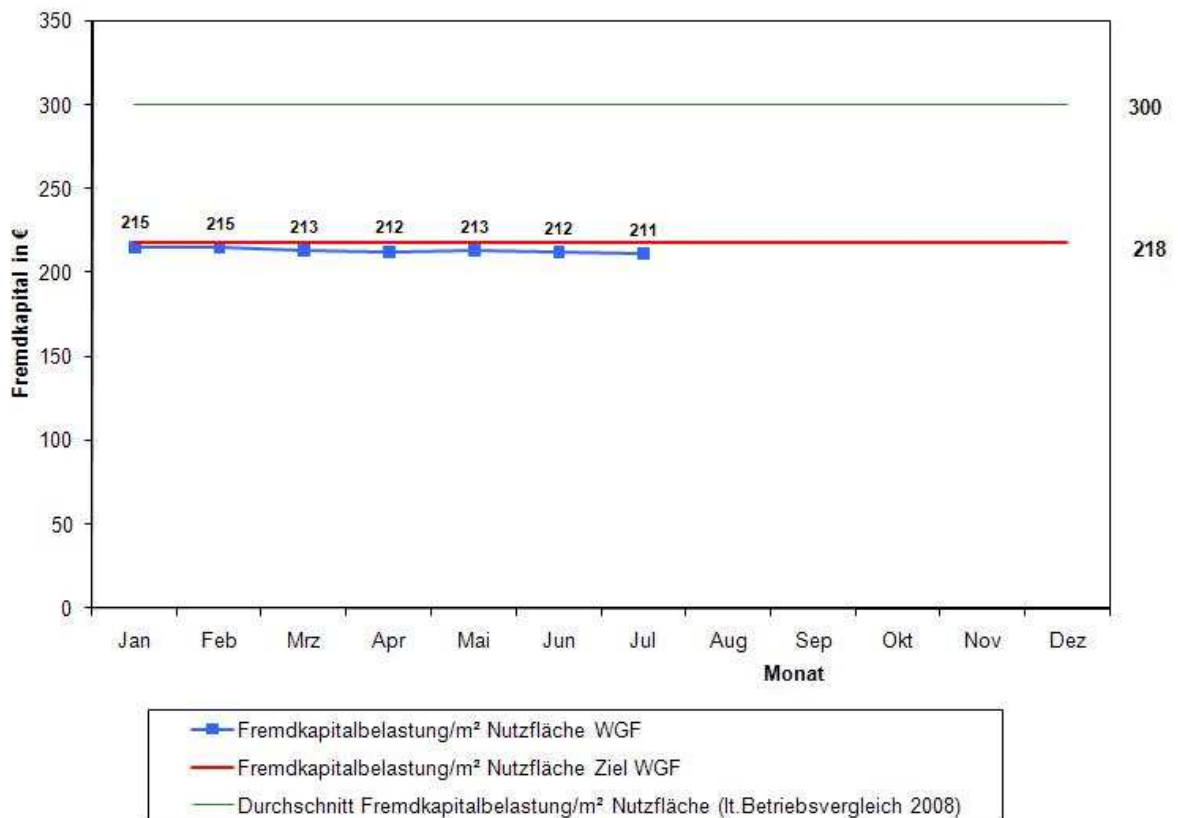


Abbildung 14: Fremdkapitalbelastung pro m² Nutzfläche 2010

In der folgenden Grafik (Abbildung 15) ist die Kapitaldienstdeckung aus Nettomiete dargestellt. Die dickere braune Linie zeigt den bisher in 2010 gezahlten Kapitaldienst der aus Zinsen und Tilgung besteht. Die Kapitaldienstdeckung ist in den blauen Balken angezeigt. Die 50% im Juli bedeuten beispielsweise, dass 50% der Nettomieten dazu benötigt wurden, um den Kapitaldienst zu leisten. Verglichen wurden die Werte der WGF sowohl mit dem Richtwert des SMI als auch mit dem Durchschnittswert des Betriebsvergleiches. Anhand der Vergleichswerte lässt sich sagen, dass die WGF mit Werten von rund 50%, ca. 10% unter dem Richtwert liegt. Die Lage des Unternehmens ist damit durchaus zufriedenstellend.

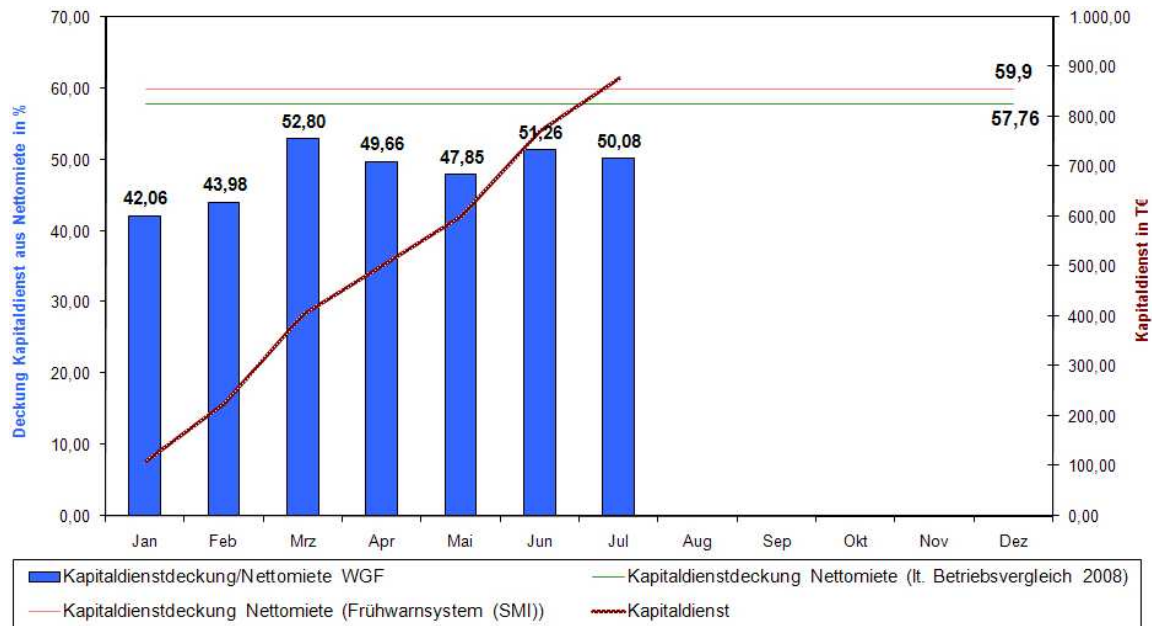


Abbildung 15: Kapitaldienstdeckung aus Nettomiete 2010 (kumuliert)

Die **Instandhaltungskosten** je m² Wohn- und Nutzfläche sind wichtig zu überwachen, da bei zu niedrigem Instandhaltungsaufwand ein Instandhaltungsrückstau entstehen kann. Allerdings dürfen die Kosten für Instandhaltung auch nicht ausufern. Eine Reduzierung der Instandhaltungskosten auf unter 3 €/m²/Jahr sollte laut SMI allerdings nicht geschehen. Somit verfolgt die WGF mit ihrem Plan ein realistisches Ziel, welches zwischen den Richt- bzw. Vergleichswerten liegt. Dargestellt ist der Sachverhalt in der folgenden Abbildung 16.

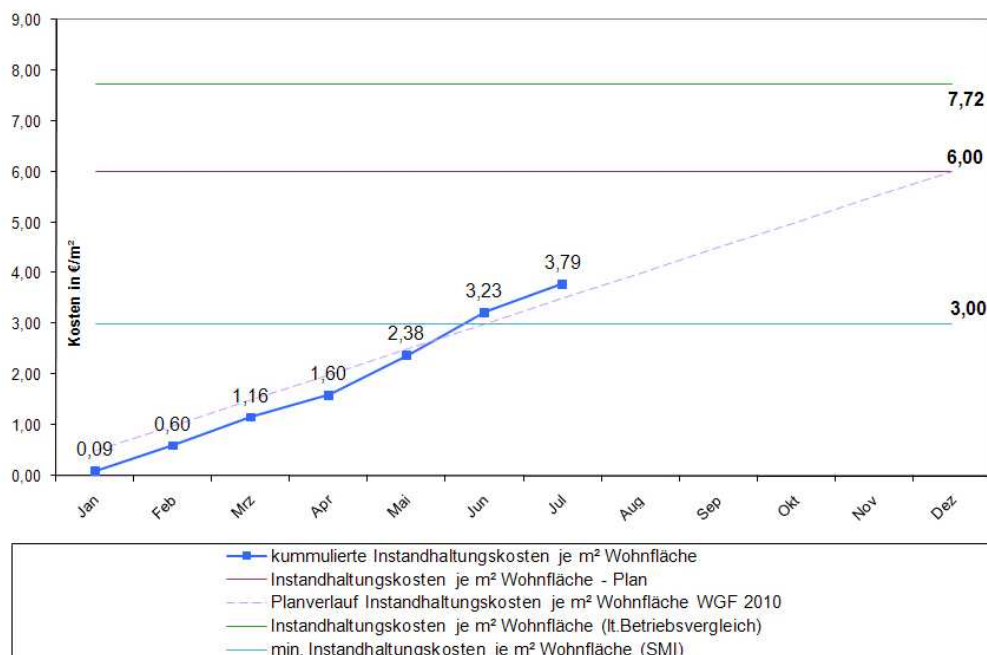


Abbildung 16: Instandhaltungskosten je m² Wohnfläche 2010

Mietforderungen aus bestehenden und nicht mehr bestehenden Verträgen sind extrem hohe Geldausfälle für den Vermieter. Es ist sinnvoll diese Zahlen ständig unter Beobachtung zu stellen, denn der Sachverhalt ist ein aktuelles Problem. Die aktuelle wirtschaftliche Situation, große Arbeitslosigkeit und viele Privatinsolvenzen wirken sich auf die Mietzahlungen aus. Durch nicht zahlende Mieter hat der Vermieter nicht nur den Verlust der Mieteinnahmen sondern auch hohe Gerichts-, Anwalts- und Renovierungskosten,⁴⁵

Die **Kosten unbebauter Grundstücke** sind sehr hoch. Im Jahr 2008 waren es 14.800 €, die für ca. 60.000 m² Fläche dieser Art angefallen sind. 2009 waren es bereits 22.200 €, die gezahlt werden mussten. Die innerstädtischen Brachflächen müssen gepflegt werden. Es entstehen Kosten für Rasenmähd, Winterdienst, Kehren usw. und auch die Grundsteuer ist zu zahlen. Alternative Nutzungen für diese Flächen müssen gefunden werden.



Abbildung 17: Kosten unbebauter Grundstücke 2010

Auch die **Fehlzeiten** der Mitarbeiter sollen ausgewertet werden. Eine logische Schlussfolgerung bei hohen Fehlzeiten kann beispielsweise ein schlechter Gesundheitszustand und Unzufriedenheit der Mitarbeiter sein. Eine pauschale Aussage

⁴⁵ Vgl.: o.V. Mietbetrug in: www.mietbetrug.de, 15.09.2010

ist diesbezüglich jedoch nicht möglich. Im Falle hoher Fehlzeiten sind die Ursachen genauer zu erforschen. Die Fehlzeit wird folgendermaßen berechnet.

$$\text{Fehlzeit in \%} = \frac{\text{Fehlzeit}}{\text{Sollarbeitszeit}} \times 100$$

Die neu eingeführte Kennzahl soll in Zukunft ihren Platz hier finden. Die Fehlzeiten für die Mitarbeiter wurden für 2009 mit 195 Tagen angegeben. Das heißt, bei 253 Arbeitstagen und 15 Mitarbeitern liegt die Fehlzeit für das Wirtschaftsjahr bei 5,14%. Da die WGF ein Zeiterfassungssystem hat, dürfte es kein Problem sein, diese Fehlzeiten unterjährig zu ermitteln.

Am **pro Kopf Umsatz** ist sehr schnell zu erkennen, wenn der Umsatz sinkt. In der folgenden Grafik würde man beispielsweise erkennen, wenn der Umsatz von der gestrichelten Planlinie abweicht. Wäre das der Fall, müsste sofort gehandelt werden. Dies könnte durch Abbau von Personal geschehen.

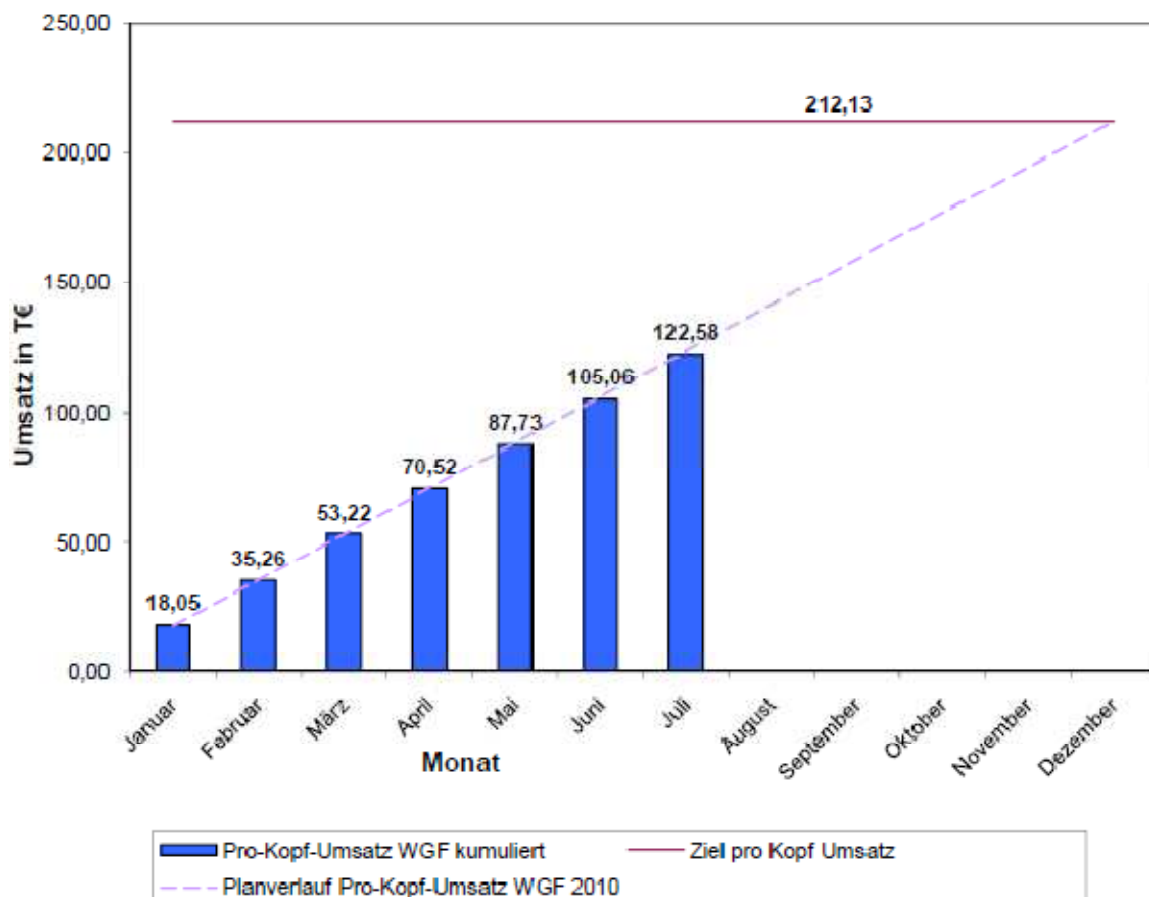


Abbildung 18: Pro-Kopf-Umsatz 2010

4.3 Der bessere Umgang mit externen Kennzahlen

Um die Werte für die internen Benchmarks einfacher zu ermitteln und um sicher zu gehen, dass die Berechnungsgrundlage exakt die gleiche ist, wurde mit Microsoft Excel ein Werkzeug geschaffen. Es wurden alle grundlegenden Unternehmenszahlen aufgeführt, die notwendig waren um die Kennzahlen der externen Geschäftspartner zu errechnen. Die Kennzahlen werden hauptsächlich aus der Bilanz, der Gewinn und Verlustrechnung und den Bestandsdaten der Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg ermittelt. Des Weiteren wurde das Anlagevermögen mit Herstellungs- und Anschaffungskosten, Abschreibungen und Buchwerten und zahlungsunwirksame Erträge und Aufwendungen genauer erfasst. Einige Werte der Bilanz mussten auch für das Vorjahr erfasst werden. Die Tabellen, die zur Ermittlung notwendig sind, befinden sich im Anhang (Anlage 3). Die Tabellen mit den errechneten Kennzahlen sind in Anlage 4 aufgeführt. Die vorhandenen Lücken in den Tabellen, sind Zahlen die aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes noch nicht eindeutig berechnet werden konnten. Trotzdem wurde mit dieser Tabelle ein Hilfsmittel geschaffen, mit dem es möglich ist, die Unternehmenskennzahlen für externe Geschäftspartner im Vorfeld zu errechnen. Außerdem gibt es nicht für jede externe Statistik eine separate Quelle. Nach dem einmaligen jährlichen Einpflegen der Daten aus dem Jahresabschluss haben alle benötigten Daten einen einzigen zentralen Ablageort der jedem Mitarbeiter bekannt ist. Die Folge davon ist eine enorm hohe Zeitersparnis beim Zusammenstellen der Daten für den externen Gebrauch.

5. Einordnen der WGF in die Vier-Felder-Matrix und der Vorschlag eine Balanced Scorecard für die WGF zu entwickeln

Das hier entstandene Kennzahlensystem soll nun eine Bewertung bekommen. Damit soll erkennbar werden, ob es möglich und sinnvoll ist dieses Kennzahlensystem zu erweitern. Dazu soll die WGF mit ihren internen Kennzahlen in die, in Punkt 2.4 beschriebene Vier-Felder-Matrix eingeordnet werden. In einer Richtung der Matrix steht die Ausgewogenheit der Kennzahlen und in der anderen Richtung steht der Zusammenhang dieser. Bei dem nun geschaffenen Kennzahlensystem der Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg handelt es sich um ein Kennzahlensystem welches relativ ausgewogen ist. Das heißt, es wurden alle notwendigen Kennzahlen aus

den verschiedenen Unternehmensbereichen gewählt, die zur Überwachung des Unternehmens beitragen. Jedoch wurde der Zusammenhang dieser Kennzahlen noch nicht geprüft und eine Weiterentwicklung des Kennzahlensystems konnte nicht geschehen. Sodass sich die WGF in der Vier-Felder-Matrix etwa in Feld vier befindet. Das bisher entstandene Kennzahlensystem hat noch bedeutenden Bedarf sich weiter zu entwickeln. Es werden bisher lediglich vergangene Ergebnisse dargestellt. Es wurden zwar bereits Kennzahlen einbezogen, die Ursachenpotential haben, die Ursachen und Hintergründe werden aber noch zu wenig benannt und beleuchtet. Diese zusätzlichen Informationen und Zusammenhänge sind allerdings wichtig um die weitere Entwicklung des Unternehmens zu beeinflussen. Es ist definitiv sehr wichtig in die Zukunft eines Wohnungsunternehmens eingreifen zu können. Beispielhaft dafür ist, der Rückgang der Nachfrage an Wohnungen, der auch in der Stadt Frankenberg spürbar ist, als Folge des demografischen Wandels. Wie man in den vorangegangenen Punkten unschwer an der Leerstandsquote erkennen konnte, ist dies auch ein aktuelles Thema der WGF. Nachfolgend soll eine Empfehlung gegeben werden, wie es der WGF gelingen kann bald ein hervorragendes Kennzahlensystem in das Management zu integrieren. Das bereits in Punkt 2.4.1.4 beschriebene System einer Balanced Scorecard soll dazu noch einmal aufgegriffen werden. Die BSC besteht wie oben beschrieben aus vier Perspektiven: der finanzwirtschaftlichen Perspektive, der Kundenperspektive, der internen Prozessperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive. Die vier Perspektiven stehen in Abhängigkeiten bzw. Beziehungen zueinander. Um ein bestimmtes finanzielles Ziel erreichen zu können, müssen beim Kunden gewisse Voraussetzungen erfüllt werden. Das wiederum setzt voraus, dass die internen Prozesse optimal ablaufen. Letztendlich ist ein gewisser Lernprozess notwendig um die internen Prozesse zu optimieren und erfolgsorientiert auszurichten. Die Abhängigkeiten voneinander sind in der folgenden Abbildung 19 dargestellt.⁴⁶

⁴⁶ Preißner, Balanced Scorecard anwenden, 2008, Seite 21

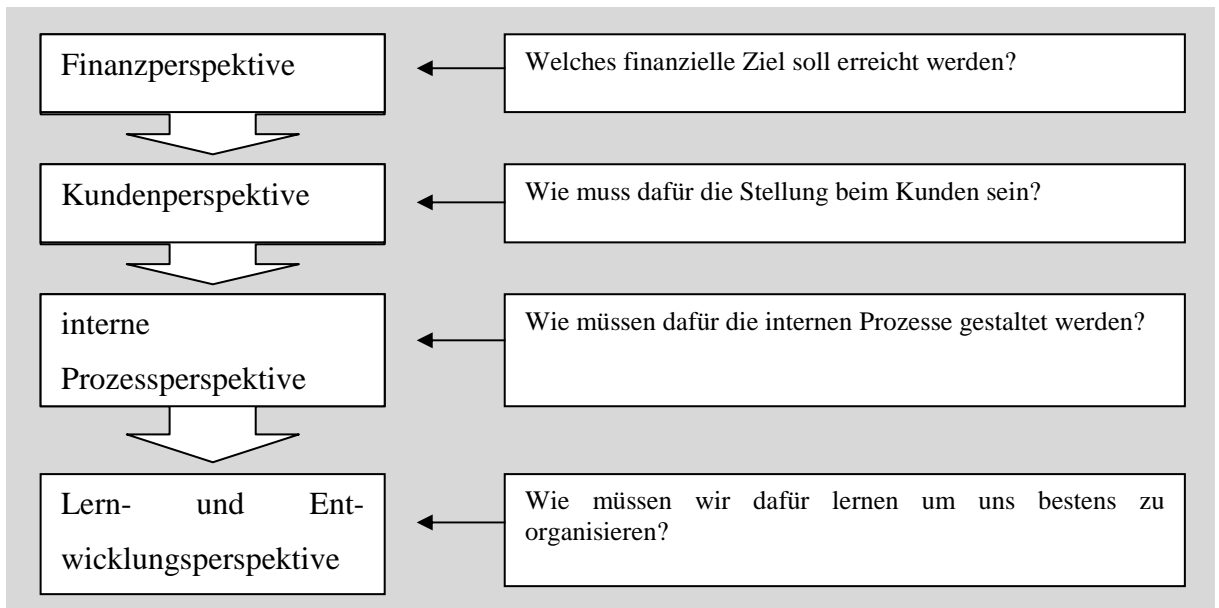


Abbildung 19: Kausalbeziehung zwischen den Perspektiven⁴⁷

Es kann aber auch vorkommen, dass interne Prozesse auch direkt finanzielle Auswirkungen haben. Die Perspektiven können also auch anders zusammenhängen. Deshalb gibt es die folgende Darstellung der Balanced Scorecard.

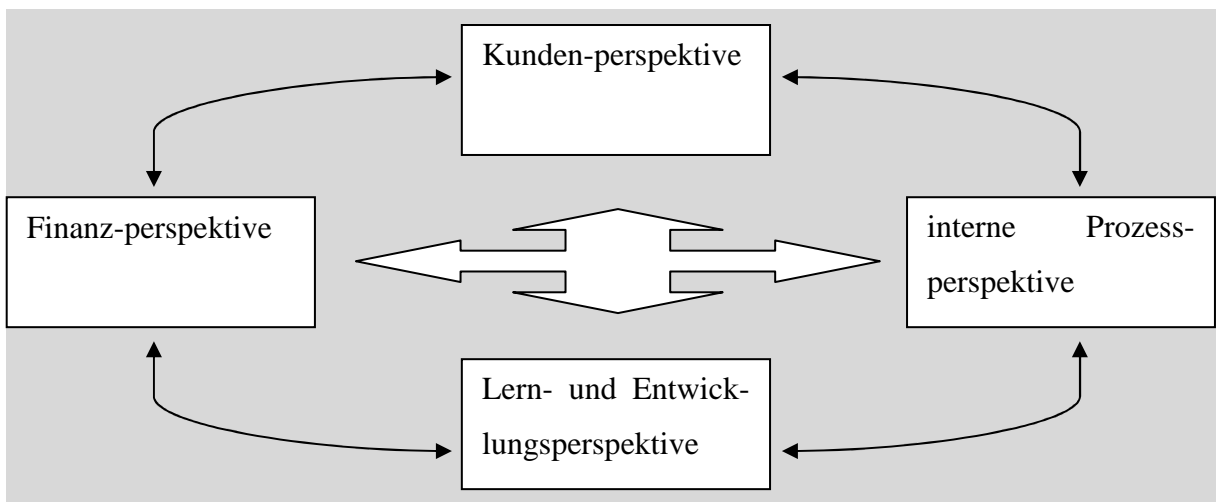


Abbildung 20: allgemein gültiges Balanced Scorecard-Modell⁴⁸

Trotz alledem hat die Finanzperspektive eine übergeordnete Doppelrolle, sie dient dazu finanzielle Ziele zu definieren, die erwartet werden. Außerdem ist sie Endziel für alle anderen Perspektiven, denn diese sind grundsätzlich mit den finanziellen Zielen verbunden. Die Finanzperspektive ist also die wichtigste für jeden Unternehmer. Sie

⁴⁷ eigene Darstellung in Anlehnung an Preißner, Balanced Scorecard anwenden, 2008, Seite 22

⁴⁸ eigene Darstellung in Anlehnung an Preißner, Balanced Scorecard anwenden, 2008, Seite 23

hängt allerdings bedingungslos von den anderen Perspektiven ab! Jede einzelne Perspektive der BSC besteht aus sogenannten Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern. Leistungstreiber sind die vorlaufenden Indikatoren, die für die Ergebniskennzahlen verantwortlich sind. Diese zeigen, wie die Ergebnisse erreicht werden können. Wie erstellt man eine Balanced Scorecard und gibt es so etwas überhaupt für Wohnungswirtschaftliche Unternehmen? Natürlich ist die BSC auch für Unternehmen der Wohnungswirtschaft individuell anpassbar. Bei der Entwicklung geht man in folgenden Schritten vor.

Schritt 1: Grundlagen schaffen,

Schritt 2: strategische Ziele definieren

Schritt 3: Früh- und Spätindikatoren auswählen

Schritt 4: strategische Maßnahmen bestimmen

Schritt 5: Endabstimmung⁴⁹

Um eine BSC zu erstellen ist es nicht notwendig als erstes nach einer Softwarelösung zu suchen, die so etwas kann. Das Erstellen erfordert Mitarbeit, Motivation, Kreativität und Verständnis von allen Mitarbeitern des Unternehmens. Das vertrauensvolle Zusammenarbeiten von Mitarbeitern und Unternehmensleitung ist sehr wichtig. Die Entwicklung einer solchen Scorecard benötigt Zeit, weshalb es auch nicht möglich ist, in einer solchen studentischen Arbeit ein fertiges Ergebnis zu präsentieren. Alle Mitwirkenden müssen über die BSC informiert und geschult werden. Mitwirkende sind je nach Unternehmensgröße alle Mitarbeiter oder nur die Bereichs- und Unternehmensleitung. Als allererstes müssen Unternehmensziele diskutiert werden. Die sogenannte Vision stellt dar, wie das Unternehmen in Zukunft am Markt dastehen soll. Wichtig dabei ist, dass die Vision greifbar und realistisch erscheint. Als nächstes muss eine Strategie entwickelt werden wie es möglich ist, diese Ziele umzusetzen. Dazu müssen die Stärken und Schwächen des Unternehmens genau herausgearbeitet werden. Bei der Strategieentwicklung ist es auch wichtig Marktindikatoren zu betrachten, beispielsweise Kunden, Produkte, Umfeld usw. Erfolgsfaktoren um sich von der Konkurrenz abzuheben, müssen also herausgefiltert werden. Die **SWOT**-Analyse ist ein Werkzeug, mit dem die Stärken (**S**trength) und Schwächen (**W**eakness) des Unternehmens, den Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) des Marktes

⁴⁹ Vgl.: GDW (Hrsg.), Unternehmensstrategie, 2006, Seite 27

gegenüber gestellt werden. Eine SWOT-Matrix für ein Wohnungsunternehmen könnte wie folgt aussehen.

Stärken (Strength) des Unternehmens	Schwächen (Weakness) des Unternehmens
Qualität des Wohnungsbestandes, Kompetenz der Mitarbeiter, Unternehmensimage, Bekanntheitsgrad	Unzureichendes Angebot für Senioren, Sozialstruktur der Mieterschaft, zu geringes Dienstleistungsangebot, hoher Instandhaltungsrückstau, ineffiziente Verwaltungsprozesse
Chancen (Opportunities) des Marktes	Risiken (Threats) des Marktes
Wohnungsprivatisierungen, günstige Kapitalmarktsituation, staatliche Förderprogramme zur Gebäudesanierung, Marktwachstumschancen	demographische Entwicklung, unklare Konkurrenzsituation, Hartz IV, Wohnkultur (Arbeitsmarkt) Mietpreisentwicklung

Abbildung 21: Beispiel einer SWOT-Matrix für die Wohnungswirtschaft⁵⁰

Des Weiteren wird die Nutzung des Kundenbegeisterungsmodells empfohlen. Bei diesem Modell geht es um die Erwartungen und die Zufriedenheit der Kunden. Dieses Modell gliedert die Anforderungen in Basis-, Leistungsanforderungen und Begeisterungselemente. Basisanforderungen sind selbstverständlich für den Kunden. Man kann den Kunden damit nicht begeistern aber man kann den Kunden sehr unzufrieden stimmen, wenn diese Anforderung nicht erfüllt wird. Leistungsanforderungen sind Anforderungen des Kunden welche von Verkäufer beim Verkauf berücksichtigt werden. Je nach Leistungserfüllung steigt die Zufriedenheit des Kunden. Ein Beispiel dafür sind Ausstattungsmerkmale einer Wohnung bei Vermietung. Begeisterungselemente sind Elemente, die nicht Bedingung für einen Kauf sind. Diese Elemente beeinflussen den Kunden positiv und wirken sich positiv bei der Kaufentscheidung aus. Die gewünschten Ausstattungsmerkmale in besonders schönem Design könnten zur gewünschten Begeisterung führen. Ein anderes Beispiel für ein Begeisterungselement könnten besondere Preisnachlässe für Studenten und Azubis während der Dauer der Ausbildung sein. Damit kann man die Kunden der Zukunft gewinnen. Auch mit kleinen Aufmerksamkeiten kann man manchen Kunden begeistern. Basisanforderungen müssen nur berücksichtigt werden, wenn sie nicht erfüllt werden.

⁵⁰ eigene Darstellung in Anlehnung an GDW(Hrsg.), Unternehmensstrategie, 2006, Seite 7;

Vgl.: Lang, BSC für Wohnungsunternehmen, 2006, Seite 38

Leistungsanforderungen sollten eventuell ausgebaut werden um den Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Als letztes soll überlegt werden ob es mögliche Leistungen gibt, die als Begeisterungselemente dienen können. Natürlich gibt es noch weitere Analysen, die durchgeführt werden können (z.B. Konkurrenzanalyse, Portfolio-Analyse), diese bleiben aber im Rahmen dieser Arbeit außen vor.⁵¹ Nun müssen die Wettbewerbsstrategien, die zum Ziel führen sollen, erarbeitet werden. Die gewonnenen Informationen der Analysen sind Grundlage dafür. Zu jeder Strategie ist die Strategie selbst, das Ziel und eine Handlungsempfehlung zu benennen. Strategie könnte beispielsweise die Spezialisierung sein. Ziel wäre dabei sich auf bestimmte Kundengruppen zu spezialisieren (z.B. Senioren). Das Geschäftsfeld betreutes oder altersgerechtes Wohnen wäre ein zukunftsorientiertes Ziel, denn die Bevölkerung wird immer älter. Handlungsempfehlung ist die regionalen Marktnischen zu schließen und sich damit einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Nun wird die eigentliche Balanced Scorecard erstellt.

Um weitere Einflussfaktoren in die Perspektiven einzubeziehen ohne weitere Perspektiven hinzufügen zu müssen, werden diese folgendermaßen umbenannt:

Finanzperspektive	→	Wertperspektive
Kundenperspektive	→	Marktperspektive
Interne Prozessperspektive	→	Prozessperspektive
Lern- und Entwicklungsperspektive	→	Potentialperspektive

In jede einzelne Perspektive werden nun strategische Ziele integriert. Als Richtwert gilt, dass insgesamt nicht mehr als zwanzig strategische Ziele eingeordnet werden sollten. Eine einzelne Perspektive sollte maximal sechs Ziele enthalten. Beispielhaft ist das in der nachfolgenden Grafik dargestellt.⁵²

⁵¹ Vgl.: Horvath & Partners (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, 2004, Seite 134-135

⁵² Vgl.: GDW (Hrsg.), Unternehmensstrategie, 2006, Seite 19f

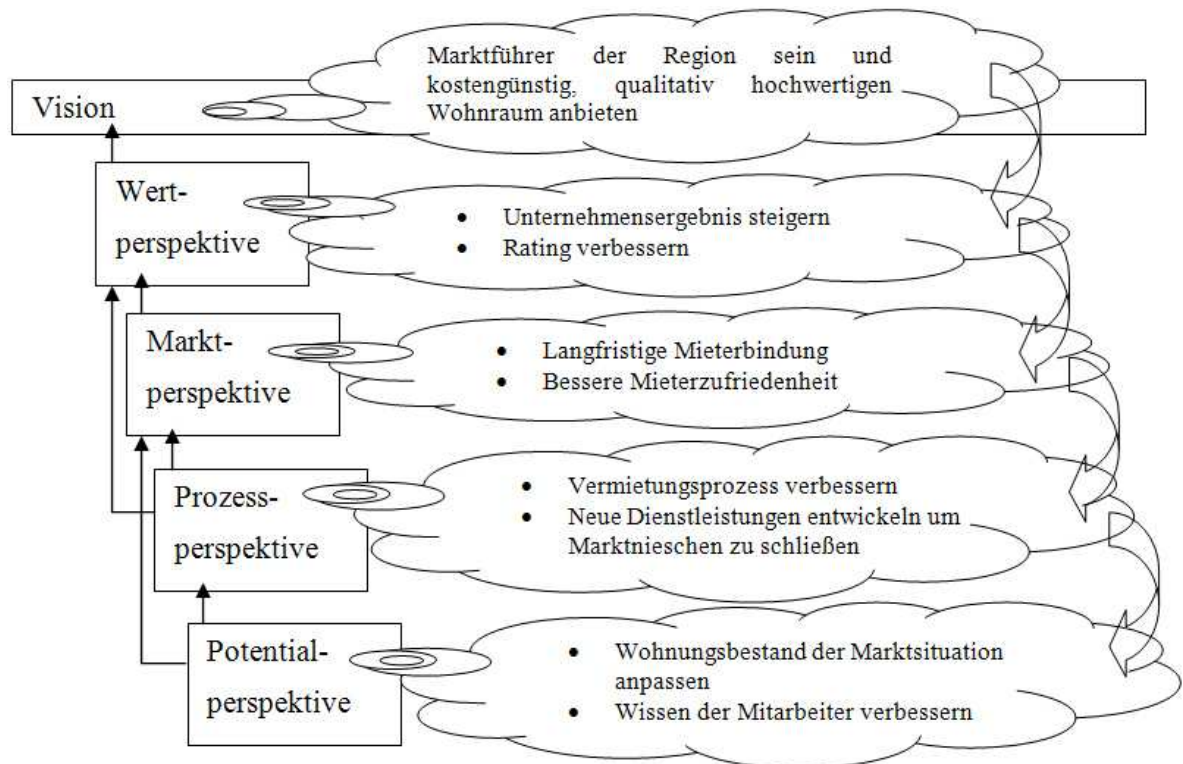


Abbildung 22: Perspektiven, strategische Ziele und deren Wirkungskreislauf⁵³

Um die Wirkung der einzelnen strategischen Ziele aufeinander besser interpretieren zu können, ist die eigentliche Wirkungskette rückwärts zu betrachten. Das Unternehmensergebnis soll ansteigen. Das soll erreicht werden, indem durch bessere Mieterzufriedenheit die Mieter mehr an das Unternehmen gebunden werden. Das wiederum geschieht durch Verbesserung des Vermietungsprozesses usw. Um die Ziele zu konkretisieren, kommen nun die Kennzahlen in Form von Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern, oder auch Spätindikatoren und Frühindikatoren genannt, hinzu. Spätindikatoren sind Kennzahlen, die monetärer Natur sind. Diese sind erst relativ spät in der Lage einen Erfolg zu zeigen. Frühindikatoren sind in der Lage sehr früh eine Aussage über mögliche Ergebnisse abzubilden. Beispiele dafür sind Kundenbeschwerden, Qualität von Prozessen, Bearbeitungsdauer von Kundenanfragen und Weitere. Das erstellen solcher Frühindikatoren stellt anfangs oft ein Problem im Unternehmen dar. Mit vertretbarem Zeitaufwand ist das aber meist lösbar. Jedoch sind diese für die BSC oft bedeutender als die Spätindikatoren. Für die Spät- als auch die

⁵³ eigene Darstellung in Anlehnung an:

Horvath & Partners (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, 2004, Seite 48;

GDW(Hrsg.), Unternehmensstrategie, 2006, Seite 19f.

Frühindikatoren müssen realistische Zielwerte definiert werden, auf die dann bei der Umsetzung hingearbeitet wird.⁵⁴ Als letztes muss eine Endabstimmung stattfinden. Die erstellte BSC wird noch einmal einer kritischen Betrachtung unterzogen. Es wird festgestellt, ob wirklich alle Indikatoren in den Wirkungskreislauf einbezogen sind und die Ziele und Strategien werden noch einmal überprüft. Die Unternehmensleitung erklärt sich hiermit bereit, mit der BSC zu arbeiten.⁵⁵ Eine Balanced Scorecard muss nun im Unternehmen umgesetzt werden. Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass der BSC genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Eine konsequente Arbeit an den gesetzten Zielen ist Voraussetzung für den Erfolg. Die Ist-Werte der Indikatoren sind unterjährig regelmäßig zu erstellen und zu überwachen. Sie müssen regelmäßig mit den Soll-Werten verglichen werden um festzustellen, ob eine Zielerreichung möglich ist oder ob es bereits Abweichungen gibt, die nicht zum Ziel führen können. Eine solche Balanced Scorecard in ein Unternehmen zu integrieren sollte etwa einen Zeitrahmen von 6 Monaten umfassen.⁵⁶ Die Verbesserung, die durch dieses System erreicht werden kann, rechtfertigt diesen Zeitaufwand in vollem Rahmen.

6. Fazit

Die WGF ist ein Unternehmen, welches im Vergleich mit anderen Wohnungsunternehmen eine bedenkenlose finanzielle Lage besitzt. In den letzten Jahren ist die Arbeit mit den Unternehmenskennzahlen immer weiter fortgeführt wurden. Die WGF ist in der Lage mit den Kennzahlen einen guten Überblick über alle Geschäftstätigkeiten zu erlangen. Es werden bis jetzt aber nur vergangene, wenn auch sehr zeitnahe, Indikatoren betrachtet. Jedoch besteht, mit Hilfe neuerer innovativer Systeme und Erkenntnisse, die Möglichkeit einer Weiterentwicklung. Der Zeitaufwand zur Einführung eines Managementsystems wie der Balanced Scorecard ist gerechtfertigt, denn es ist damit möglich, Ziele des Unternehmens genau zu definieren und die Indikatoren für die Zielerreichung zu ermitteln. Wenn man genau weiß, an welchen Wurzeln man welches Problem fassen muss, wird man schnell zum Ziel kommen. Durch die Einbeziehungen der zukünftigen Chancen und Risiken des

⁵⁴ Vgl.: GDW (Hrsg.), Unternehmensstrategie, 2006, Seite 22

⁵⁵ Vgl.: GDW (Hrsg.), Unternehmensstrategie, 2006, Seite 34

⁵⁶ Vgl.: GDW (Hrsg.), Unternehmensstrategie, 2006, Seite 39ff

Umfeldes ist es möglich, sich Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlensystem. Mit einer guten Balanced Scorecard kann die Unternehmensleitung sicher und gezielt in das Unternehmensgeschehen eingreifen. Es ist auch denkbar, dass externe Geschäftspartner wie Banken, in naher Zukunft, nichtmehr nur Kennzahlen abfragen, sondern ebenfalls das System, mit dem das Unternehmen gesteuert wird. Es ist durchaus möglich, dass daran zukünftig Kreditkonditionen ausgehandelt werden. So ist die BSC für ein Unternehmen wie die Wohnungsgesellschaft ein durchaus denkbare Modell.

VI. LITERATURVERZEICHNIS

Burth, Andreas; Gnädiger, Marc, [Lexikon, o.J]: Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft in: <http://www.haushaltssteuerung.de/lexikon>, 28.06.2010

Equal – Entwicklungspartnerschaft BEST 3 S e.V., [Controlling-Kennzahlen-Benchmarking, 2005] Controlling-Kennzahlen-Benchmarking, Erfolgssteuerung sozialer Beschäftigungs-unternehmen, Heidelberg, 2005, Seite 40ff in: <http://www.best3s.de/Endberichte/Controlling-print-0501105.pdf>, 28.06.2010

Förderland (Hrsg.), [Investmentlexikon, 28.06.2010]: Investmentlexikon in: <http://www.foerderland.de/807.0.html>, 28.06.2010

Dörlich, Hans Jürgen, [Betriebskosten senken, 2008]: Erfolgreich Betriebskosten senken - Einsparpotentiale für Mieter, Eigentümer und Verwalter, Teuth Verlag GmbH, 2008

GDW(Hrsg.), [Unternehmensstrategie, 2006]: Unternehmensstrategie und Balanced Scorecard - Strategieimplementierung in Wohnungsunternehmen, Hamburg: Hammonia Verlag GmbH, 2006

Haase, Steffen, [Volkszählung, 2010]: Verwalter, Vermieter – Zensus 2011 in: Immobilienwirtschaft Heft 9, 2010, Seite 55

Horvath & Partners (Hrsg.), [Balanced Scorecard umsetzen, 2004]: Balanced Scorecard umsetzen, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004

Kaplan Robert S.; Norton David P. (Hrsg.), [Balanced Scorecard-Strategien, 1997]: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

Kochendörfer, Bernd, [Managementleistungen im Lebenszyklus, 2007]:
Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien, Teubner Verlag, 2007

Lang, Daniel, [BSC für Wohnungsunternehmen, 2006]: Die Balanced Scorecard als
strategisches Managementtool für Wohnungsunternehmen, Hochschule für Wirtschaft
und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Nürtingen-Geislingen, Diplomarbeit, 2006

Murfeld, Egon (Hrsg.), [Betriebswirtschaftslehre, 2006] Spezielle
Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 5. Auflage, Hamburg: Hammonia
Verlag GmbH, 2006

o.V. [Dynamischer Verschuldungsgrad, o.J.]: Dynamischer Verschuldungsgrad in:
http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/dyn_Verschuldungsgrad.html, 29.07.2010

o.V., [Mietbetrug, o.J.]: Startseite Mietbetrug.de in: <http://www.mietbetrug.de/>,
15.09.2010

o.V., [Optimierung von Kennzahlensystemen, o.J.]: Optimierung von
Kennzahlensystemen (Teil 1) in: <http://addactivity.com/en/articles/languages-en,%20ru,%20de/article-48/>, 17.07.2010

o.V. [Rating und Basel II, o.J.]: Was ist Rating und Basel II und welche Auswirkungen
hat es auf den Bankkredit? in: <http://www.banken-rating.de/>, 13.09.2010

Paeger, Jürgen, [EFQM-Modell, o.J.]: EFQM-Modell - Sich mit den Besten messen in:
<http://www.paeger-consulting.de/html/efqm-modell.html>, 15.07.2010

Preißner, Andreas [Balanced Scorecard anwenden, o.J.]: Balanced Scorecard anwenden
- kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, 3.Auflage, München: Hanser Verlag,
2008

Prohaska, Andrea, [Leverage-Effekt, 2001]: Die Beziehungen zwischen Leverage-Effekt, Verschuldungsgrad, Aktienrückkauf und Shareholder Value, Friedrich Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen, Hausarbeit, 2001

Sächsischer Rechnungshof (Hrsg.), [Beratende Äußerung, 2006] Beratende Äußerung - Kommunalaufsicht, 2006

Schröder, Ernst F., [Modernes Unternehmens-Controlling, 2003]: Modernes Unternehmens-Controlling, 8., überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2003

Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.), [Wohnungsbestand, o.J.] Fortschreibung Wohngebäude- und Wohnungsbestand, https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=7A201554D61D7DE952383AED582BB864.tomcat_GO_1_2?Menu=Willkommen, 03.08.2010

VDW (Hrsg.), [Betriebsvergleich 2008, 2009]: Betriebsvergleich 2008 für die WGF-Wohnungsgesellschaft mbH Frankenberg/Sachsen, 2009

Weber, Jürgen; Schäffer, Utz, [Einführung in das Controlling, 2008]: Einführung in das Controlling, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer –Poeschel Verlag, 2008

Weber, Manfred, [Kennzahlen, 2001]: Kennzahlen – Unternehmen mit Erfolg führen, 2., aktualisierte Auflage, Planegg: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern GmbH & Co, 2001

Wenzel Dirk, [Kennzahlenorientiertes Berichtswesen, 2009]: Kennzahlenorientiertes Berichtswesen in der Wohnungswirtschaft, Hamburg: Hammonia Verlag GmbH, 2009

WohnCom (Hrsg.), [Energie- und Betriebskosten Benchmarking, 2010]: Energie- und Betriebskosten-Benchmarking von WohnCom - Beschreibung des Funktionsumfangs und einzelner Module, 2010

WohnCom (Hrsg.) [selbst erstellte Anzeigen] in: www.wohncom.de, 17.05.2010

VII. ANHANG

Anlagenverzeichnis

Anlage 1	zu 3.1.5: Wohnungsbestand in Deutschland.....	XIII
Anlage 2	zu 3.1.6: Auflistung der Kennzahlen für Kreditinstitute.....	XIV
Anlage 3	zu 4.3: Ausgangstabellen zur Ermittlung externer Kennzahlen.....	XV
Anlage 4	Zu 4.3: Tabellen der ermittelten externen Kennzahlen.....	XXIV

Anlage 1: zu 3.1.5 Wohnungsbestand in Deutschland ⁵⁷

Stichtag	Wohnungen in Wohn- und Nichtwohngebäuden							
	1 Raum	2 Räume	3 Räume	4 Räume	5 Räume	6 Räume	7 und mehr Räume	Insgesamt
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl
31.12.2008	847050	2447025	8562845	11732998	7799702	4327275	4201298	39918193

Stichtag	Anzahl der Wohnungen in Wohngebäuden											
	1 Wohnung			2 Wohnungen			3 und mehr Wohnungen			Insgesamt		
	Wohn- gebäude	Wohnun- gen	Wohn- fläche	Wohn- gebäude	Wohnun- gen	Wohn- fläche	Wohn- gebäude	Wohnun- gen	Wohn- fläche	Wohn- gebäude	Wohnun- gen	Wohn- fläche
	Anzahl	1000 qm	1000 qm	Anzahl	1000 qm	1000 qm	Anzahl	1000 qm	1000 qm	Anzahl	1000 qm	1000 qm
31.12.2008	11306332	11306332	1365500	3578001	7156002	637380	3065852	20806132	1390566	17950185	39268466	3393447

⁵⁷ Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.), Wohnungsbestand in: www-genesis.destatis.de, 03.08.2010

Anlage 2: zu 3.1.6 Auflistung der Kennzahlen für Kreditinstitute

Volksbank Mittweida eG	SAB
Anzahl der Wohneinheiten im Eigenbestand (saniert, teilsaniert, unsaniert, Gesamt)	Wohneinheiten Anzahl (saniert, teilsaniert, unsaniert, Gesamt)
Anzahl der Gewerbeeinheiten im Eigenbestand (saniert, teilsaniert, unsaniert, Gesamt)	Wohnfläche m ² (saniert, teilsaniert, unsaniert, Gesamt)
Anzahl der für Fremde verwalteten Einheiten (Wohnung und Gewerbe)	davon Leerstand Anzahl WE
Wohn- und Gewerbefläche im Eigenbestand (m ²) (saniert, teilsaniert, unsaniert, Gesamt)	Davon Abriss Anzahl WE
Eigenkapitalquote (mit Rücklagenanteil)	Gewerbeeinheiten Anzahl
Eigenmittelquote	Gewerbefläche in m ²
Eigenkapitalrentabilität	davon Leerstand Anzahl GE
Gesamtkapitalrentabilität	Sollmieten
Cash Flow nach DVFA	Erlösschmälerung
dynamischer Verschuldungsgrad	Instandhaltungsaufwendungen
Sollmiete	Nicht umlagefähige Betriebskosten
Ist-Miete	Personalkosten
durchschnittliche Wohnungsmiete	Personalkosten nur Verwaltung
durchschnittliche Miete	sächliche Verwaltungskosten
%-Anteil der Erlösschmälerung	Zinsaufwand
%-Anteil der Mietforderungen am Stichtag	planmäßige Tilgung
Fluktuationsrate	außerplanmäßige Tilgung
Leerstandsquote (saniert, teilsaniert, unsaniert, Gesamt)	
Sanierungs-/Modernisierungsquote	
Fremdkapitalzins je m ² Wohnfl./Nfl.	
Anzahl der Mitarbeiter	
Verwaltungskosten je m ² Wfl./Nfl.	
Instandhaltungskosten je m ² Wfl./Nfl.	
Betriebskosten je m ² Wfl./Nfl./Mtl.	
davon Heizkosten/Warmwasser	
Investitionen im Bestand je m ² Wfl./Nfl. (Nettoinvestitionen)	
durchschnittlicher Buchwert der Gebäude	
durchschnittlicher Buchwert der Gebäude und Grundstücke	
Wohnfläche für Abriss bestimmt	

Anlage 3: zu 4.3 Ausgangstabellen zur Ermittlung externer Kennzahlen

Bestandszahlen:	2008
Anzahl fremde Mieteinheiten	329
dar. Gewerbe	27
Fremde Mieteinheiten qm	29999,02
dar. Gewerbe	3542,53
Anzahl eigene Mieteinheiten	1265
dar. Wohneinheiten	1206
dar. Gewerbeeinheiten	59
Eigene Mieteinheiten qm	74556,13
dar. Wohnfläche	66590,32
dar. Gewerbefläche	7965,81
Anzahl Garagen	
Sonderimmobilien	
Pachtverträge	
Wohneinheiten:	
Saniert	349
dar. leer stehend	18
Teilsaniert	593
dar. leer stehend	106
Unsanieret	263
dar. leer stehend	112
Wohnfläche:	
Saniert	22.116,23
dar. leer stehend	1.303,76
Teilsaniert	30.560,94
dar. leer stehend	5.717,03
Unsanieret	13.913,15
dar. leer stehend	6.101,83
Gewerbeeinheiten:	
Saniert	17
dar. leer stehend	0
Teilsaniert	15
dar. leer stehend	4
Unsanieret	27
dar. leer stehend	9
Gewerbefläche:	
Saniert	3.274,35
dar. leer stehend	0,00
Teilsaniert	1.580,53
dar. leer stehend	387,80
Unsanieret	3.110,93
dar. leer stehend	689,61

Wohneinheiten leer stehend	236
Wohnfläche leer stehend m²	13.122,62
Gewerbeeinheiten leer stehend	13
Gewerbefläche leer stehend m²	1.077,41
Kündigungen pro Jahr	127
Neuvermietungen pro Jahr	100
Jahressollmieten Wohn- und Gewerbeflächen	3.479.139
Umlagen	1.405.669
Erlösschmälerungen	430.404
Nettomiete	3.048.735
Sollmiete nur Wohnung	3.080.771
Abschr. von Mietforderungen	7.095
Wertberichtigungen von Mietforderung.	28.895
Nettoinvestitionen d. Anlageverm.ges.	382.749
Forderungen aus Vermietung	226.734
davon. Wertberichtigt	160.548
Betriebskosten gesamt	1.637.506
dar. Heizung u. Warmwasser	804.710
nicht umlegbare BK (+ Leerstandskosten aus BK-Abrechnung)	230.823
Instandhaltungskosten Wohn- und Nutzfläche pro Jahr (um Abriss bereinigt)	381.555
Wohnfläche für Abriss bestimmt bis Jahr in m²	9024

GuV der WGF aus Jahresabschluss	2008
ERTRÄGE	
1. Umsatzerlöse	5.100.683,57
a) aus der Hausbewirtschaftung	4.457.800,04
b) aus Verkauf von Grundstücken	416.195,00
c) aus Betreuungstätigkeit	62.233,10
e) aus anderen Lieferungen und Leistungen	164.455,43
2. Bestandsveränderung	176.150,19
3. Sonstige betriebliche Erträge	773.036,61
a) Ertrag aus Zuschreibung	30.847,13
b) Ertrag aus Anlageverkäufen	20.455,84
b) diverse sonstige	721.733,64

XVII

8. Erträge aus anderen Finanzanlagen	13.896,36
a) aus verbundenen Unternehmen	13.896,36
b) Sonstige	0
9. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	47.998,70
a) aus verbundenen Unternehmen	0
b) Sonstige	47.998,70
AUFWENDUNGEN	
4. Aufwendungen für bezogene Lieferungen und Leistungen	2.763.367,49
a) Aufwand für Hausbewirtschaftung	2.411.167,72
b) Aufwand für Verkaufsgrundstücke	352.199,77
c) Aufwand für andere Lieferungen und Leistungen	0
5. Personalaufwand	574.652,07
a) Löhne und Gehälter	454.652,03
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung	120.000,04
6. Abschreibungen	1.971.429,72
a) auf das Anlagevermögen und Sachanlagen	1.971.429,72
planmäß. Wohngebäude	1.261.857,28
planmäß. Geschäftsbauten	78.391,00
außerplanmäß. Abschr.	537.300,00
sonstige	93.881,44
b) auf das Umlaufvermögen	0
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen	282.853,13
Kosten eigene Geschäftsräume	18.600,00
Vorderungsabschreibungen	35.990,84
Abgang Anlagevermögen	55.844,16
sonstige	172.418,13
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	892.482,91
a) an verbundene Unternehmen	0
b) Sonstige	892.482,91
Darlehenszinsen	887.261,00
Disagio	5.221,91
12. Außerordentliche Aufwendungen	0
13. Sonstige Steuern	2.803,24
Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag	-375.823,13

XVIII

Zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		
Aufwendungen		
Kto.		
85020	Kosten eigene Geschäftsräume (nur Kaltmiete)	18.600,00
85500	Vorderungsabschreibungen	35.990,84
85400	Abgang Anlagevermögen	55.844,16
39510	Rückstellung Altersteilzeit (Zuführung)	28.197,00
	Summe	138.632,00
Erträge		
Kto.		
66200	Ertrag aus Auflösung von Rückstellungen	45.420,08
66300	Ertrag aus Auflösung von Sonderposten	159.720,79
66950	Ertrag Geldwerter Vorteil	3.099,84
66100	Ertrag aus Zuschreibungen	30.847,13
66900	sonstige Erträge (Ausbuchung Verbindl. Baugeb. 1)	175.463,00
	Summe	414.550,84

Bilanz der WGF aus Jahresabschluss	2007	2008
A. Anlagevermögen		45.785.148,24
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		1.698,49
II. Sachanlagen		44.641.399,07
1. Grundstücke u. grundstücksgleiche Rechte m. Wohnbauten		41.366.499,36
Grundstücke		3.280.329,00
Gebäude		37.619.036,00
sonstige		467.134,36
2. Grundstücke u. grundstücksgl. R. m. Gesch. u.a. Bauten		2.484.598,59
Grundstücke		306.812,59
Gebäude		2.177.786,00
3. Grundstücke u. grundstücksgleiche Rechte ohne Bauten		458.750,22
4. Technische Anlagen und Maschinen		0,00
5. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		317.054,64
6. Anlagen im Bau		14.496,26
III. Finanzanlagen		1.142.050,68
sonstige Anleihungen		6.000,00
Anteile an verbundenen Unternehmen		196.534,23
Ausleihungen an verbundene Unternehmen		539.516,45

Wertpapiere des Anlagevermögens		400.000,00
B. Umlaufvermögen		2.998.649,96
I. Zum Verkauf bestimmte Grundstücke u. a. Vorräte		2.056.832,61
1. Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte ohne Bauten		544.325,64
zum Verkauf best. Grundstücke und Bauten		79.812,83
zum Verkauf best. Grundstücke/Erschließungskosten/Grenzweg		208.762,81
Baugebiet 1		255.750,00
2. Unfertige Leistungen		1.512.506,97
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		652.784,32
1. Forderungen aus Vermietung		51.452,09
2. Forderungen aus Verkauf von Grundstücken		90.000,00
3. Forderungen aus Betreuungstätigkeit		856,80
4. Forderungen aus anderen Lieferungen und Leistungen		3.369,50
5. Forderungen gegen verbundene Unternehmen		256.928,25
6. Forderungen gegen Gesellschafter		172.731,06
7. Sonstige Vermögensgegenstände		77.446,62
III. Wertpapiere		0,00
1. Sonstige Wertpapiere		0,00
IV. Flüssige Mittel und Bausparguthaben		289.033,03
1. Schecks, Kasse, Guthaben bei Banken und Postgiro		289.033,03
C. Rechnungsabgrenzungsposten		87.194,07
Geldbeschaffungskosten		12.363,16
Geleistete Vorauszahlungen		74.830,91
Summe AKTIVA		48.870.992,27
A. Eigenkapital	28.486.547,01	28.143.223,88
I. Gezeichnetes Kapital	255.645,94	255.645,94
II. Kapitalrücklage	2.550.001,00	2.582.501,00
III. Sonderrücklagen gemäß § 27 Abs. 2 DMBilG	35.158.311,25	35.158.311,25
IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag	-8.885.971,94	-9.477.411,18
V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	-591.439,24	-375.823,13

B. Sonderposten mit Rücklageanteil	2.109.333,59	1.949.612,80
Sonderposten für Investitionszuschüsse		1.113.717,73
Sonderposten für Investitionszulagen		835.895,07
zum Anlagevermögen		0,00
C. Rückstellungen		172.586,67
Rückst. Bauinstandhaltung		0,00
langfr. Rst. (Altersteilzeit)	120.140,00	144.927,32
kurzfr. Rst. (Abschlusskosten)		20.000,00
kurzfr. Rst. (Verwaltungskosten)		7.659,35
D. Verbindlichkeiten		18.588.395,04
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		16.419.393,18
kurzfristige Verbindlichkeiten		899.098,15
mittelfristige Verbindlichkeiten		3.125.937,17
langfristige Verbindlichkeiten		12.394.357,86
2. Verbindlichkeiten gegenüber anderen Kreditgebern		74.454,02
kurzfristige Verbindlichkeiten		1.006,24
mittelfristige Verbindlichkeiten		4.126,60
langfristige Verbindlichkeiten		69.321,18
3. Erhaltene Anzahlungen		1.568.585,84
4. Verbindlichkeiten aus Vermietung		7.814,38
5. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		303.653,44
kurzfristige Verbindlichkeiten		285.096,71
mittelfristige Verbindlichkeiten		18.556,73
langfristige Verbindlichkeiten		0,00
6. Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern		166.890,72
Grundstücksverkauf BG 1		124.465,00
sonstige VB Stadt		42.425,72
7. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		6.750,20
8. Verbindlichkeiten aus Rückübertragung		0,00
9. Sonstige Verbindlichkeiten		40.853,26
E. Rechnungsabgrenzungsposten		17.173,88
Summe PASSIVA		48.870.992,27

Anlagevermögen Teil I						
Bezeichnung	Anschaffungs- und Herstellungskosten					
	01.01.2008	Zuschrei- bungen	Zugänge	Abgänge	Umbuch- ung	31.12.2008
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	94.769,82	0,00	292,31	8.514,73	0,00	86.547,40
II. Sachanlagen						
1. Grundstücke u. grundstücksgleiche Rechte m. Wohnbauten	59.106.338,09	30.847,13	627.434,65	356.677,18	-22.103,46	59.385.839,23
2. Grundstücke u. grundstücksgl. R. m. Geschäftsbauten	2.886.059,70	0,00	45.540,00	0,00	0,00	2.931.599,70
3. Grundstücke u. grundstücksgleiche Rechte ohne Bauten	429.846,76	0,00	6.800,00	0,00	22.103,46	458.750,22
4. Technische Anlagen und Maschinen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	777.554,93	0,00	49.427,13	1.362,65	0,00	825.619,41
6. Anlagen im Bau	2.909,55	0,00	11.586,71	0,00	0,00	14.496,26
III. Finanzanlagen						
sonstige Anleihungen	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00
Anteile an verbundenen Unternehmen	196.534,23	0,00	0,00	0,00	0,00	196.534,23
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	598.540,68	0,00		59.024,23		539.516,45
Wertpapiere des Anlagevermögens	250.000,00	0,00	150.000,00	0,00	0,00	400.000,00
Anlagevermögen	64.348.553,76	30.847,13	891.080,80	425.578,79	0,00	64.844.902,90

Anlagevermögen Teil II				
Bezeichnung	Abschreibungen			
	01.01.2008	Zugänge	Abgänge	31.12.2008
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	92.731,31	630,31	8.512,71	84.848,91
II. Sachanlagen				
1. Grundstücke u. grundstücksgleiche Rechte m. Wohnbauten	16.434.473,47	1.799.157,28	214.290,88	18.019.339,87
2. Grundstücke u. grundstücksgl. R. m. Geschäftsbauten	368.610,11	78.391,00	0,00	447.001,11
3. Grundstücke u. grundstücksgleiche Rechte ohne Bauten	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Technische Anlagen und Maschinen	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	416.676,30	93.251,13	1.362,65	508.564,78
6. Anlagen im Bau	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Finanzanlagen				
sonstige Anleihungen	0,00	0,00	0,00	0,00
Anteile an verbundenen Unternehmen	0,00	0,00	0,00	0,00
Ausleihungen an verbundene Unternehmen				
Wertpapiere des Anlagevermögens	0,00	0,00	0,00	0,00
Anlagevermögen	17.312.491,19	1.971.429,72	224.166,24	19.059.754,67

Anlagevermögen Teil III		
Bezeichnung	Buchwerte	
	31.12.2007	31.12.2008
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	2.038,51	1.698,49
II. Sachanlagen		
1. Grundstücke u. grundstücksgleiche Rechte m. Wohnbauten	42.671.864,62	41.366.499,36
2. Grundstücke u. grundstücksgl. R. m. Geschäftsbauten	2.517.449,59	2.484.598,59
3. Grundstücke u. grundstücksgleiche Rechte ohne Bauten	429.846,76	458.750,22
4. Technische Anlagen und Maschinen	0,00	0,00
5. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	360.878,63	317.054,63
6. Anlagen im Bau	2.909,55	14.496,26
III. Finanzanlagen		
sonstige Anleihungen	6.000,00	6.000,00
Anteile an verbundenen Unternehmen	196.534,23	196.534,23
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	598.540,68	539.516,45
Wertpapiere des Anlagevermögens	250.000,00	400.000,00
Anlagevermögen	47.036.062,57	45.785.148,23

Anlage 4: zu 4.3: Tabellen der ermittelten externen Kennzahlen

Kennziffern des SMI	2008	Punkte
Eigenkapitalquote %	60,44	0
Kapitaldienst zu (Ist)Jahresnettokaltmiete %	50,8	0
Instandhaltungskosten €/m ²	5,12	0
(Langfristige) Verbindlichkeiten zu (Ist)Jahresnettokaltmiete (Tilgungsdauer in Jahren)	5,41	0
Liquidität €	622.668,65	0
Verbindlichkeiten/m ²	220,23	0
Leerstandsquote	19,57	3
Gesamtbewertung Punkte		A

A= stabil	0 - 6 Punkte
B= hinreichend	7 - 15 Punkte
C= kritisch	16 - 27 Punkte
D= instabil	28 - 117 Punkte

Kennzahlenformular der SAB**Stichtag: 31.12.2008**

	Saniert	teilsaniert	unsaniert	Gesamt
Wohneinheiten Anzahl	349	593	263	1205
in m²	22.116,23	30.560,94	13.913,15	66.590,32
davon Leerstand Anzahl WE	18	106	112	236
Davon Abriss Anzahl WE				
Gewerbeeinheiten Anzahl	17	15	27	59
in m²	3.274,35	1.580,53	3.110,93	7965,81
davon Leerstand Anzahl GE	0	4	9	13

	31.12.2008 Ist	Plan 2008 Jahreswerte	Plan Realisierung %
Sollmieten	3.080.771	3370000	91,42
Erlösschmälerung	430.404	368000	116,96
Instandhaltungsaufwendungen	381.555	378000	100,94
nicht umlagefähige Betriebskosten		173000	
Personalkosten	574.652,07	590000	97,40
Personalkosten nur Verwaltung		505000	
sächliche Verwaltungskosten		202000	
sonstige Kosten (sind gesondert zu benennen)		833000	
Zinsaufwand	892.482,91	884000	100,96
planmäßige Tilgung	661379	625000	105,82
außerplanmäßige Tilgung	28000		

Zahlungsmittelbestand zum	31.12.2008	in €	289.000,00
Kontokorrentlinie:	750.000,00	Einräumungszeitraum	31.10.2009
davon ausgeschöpft:	0,00		

Anzahl WE:		davon bereits fertig gestellt (Anzahl)	
Sanierungsmaßnahmen €		Darlehnsaufnahme (€)	
Realisierungsstand (%)		Auszahlungsstand (%)	

Personalbestand	in Mitarbeiter	in VbE
Angestellte gesamt	14	14
davon in Verwaltung (incl. Leitung)	12	12
davon andere MA (z.B. Hausmeister)	2	2

Kennzahlen für die Volksbank Mittweida eG Tabelle I		2008
Anzahl der Wohneinheiten im Eigenbestand		1206
Anzahl der Gewerbeeinheiten im Eigenbestand		59
Anzahl der für Fremde verwalteten Einheiten (Wohnung und Gewerbe)		329
Wohn- und Gewerbefläche Einheiten im Eigenbestand (m²)		74556,13
Leerstandsquote gesamt		19,05
Leerstandsquote	saniert	5,13
	teilsaniert	18,99
	unsaniert	39,89
Sanierungs-/Modernisierungsquote		
durchschnittliche Miete/m² Nutzfläche/Monat		
Sollmiete	€/m²	3,89
Istmiete		4,21
Instandhaltungskosten/m² Wohn- und Nutzfläche (um Abriss bereinigt)		5,12
Anzahl der Mitarbeiter		14
Wohnfläche für Abriss bestimmt bis 2014		9024

Kennzahlen für die Volksbank Mittweida eG Tabelle II	2008
Eigenkapitalquote (mit Rücklagenanteil)	60,58
Eigenmittelquote	60,58
Eigenkapitalrentabilität	-1,27
Gesamtkapitalrentabilität	1,06
Cash Flow nach DVFA	
dynamischer Verschuldungsgrad	
durchschnittliche Wohnungsmiete	3,86
durchschnittliche Miete	3,89
%-Anteil der Erlösschmälerung	12,37
%-Anteil der Mietforderungen am Stichtag	6,52
Fluktuationsrate	
Leerstandsquote	19,68
Fremdkapitalzins je m² Wfl./Nfl.	
Verwaltungskosten je m² Wfl./Nfl.	
Instandhaltungskosten je m² Wfl./Nfl.	5,12
Betriebskosten je m² Wfl./Nfl./Mtl.	1,83
Davon Heizkosten/Warmwasser	0,90
Investitionen im Bestand je m² Wfl./Nfl. (Nettoinvestitionen)	5,13
durchschnittlicher Buchwert der Gebäude	43.851.097,95
durchschnittlicher Buchwert der Gebäude + Grundstücke	44.309.848,17

XXVIII

Kennzahlen des VDW	2008
Bilanzsumme	48.870.992,27
Wirtschaftliches Gesamtkapital - pauschaliert	
Eigenkapital Eigenkapital (Bilanz) + 3/4 Sonderposten mit Rücklageanteil	29.605.433,48
durchschnittliches Eigenkapital	29.836.990,34
Wirtschaftliches Eigenkapital - pauschaliert Unternehmenswert (UE*Vervielfältiger)-Fremdkapital	
Langfristiges Fremdkapital (Dauerfinanzierungsmittel)	16.999.807,13
Sachanlagevermögen	44.641.399,07
(Netto-) Investitionen in Sachanlagen	741.080,80
Aktivierete Modernisierungskosten Wohnbauten und zugehörige Außenanlagen	
Instandhaltungskosten (eigene Einheiten) - nur Fremdkosten	381.555,00
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	-375.823,13
EBITDA Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibung	2.398.150,55
Jahresergebnis zu Wohn-/Nutzfläche Jahresüberschuss/-fehlbetrag : Wohn-/Nutzfläche der eigenen und durch Miete/Pacht erworbenen Einheiten	-5,04
EBITDA vor Instandhaltung Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibung und Instandhaltung	2.779.705,55
EBITDA zu Wohn-/Nutzfläche EBITDA : Wohn-/Nutzfläche der eigenen und durch Miete/Pacht erworbenen Einheiten	
EBITDA vor Instandhaltung zu Wohn-/Nutzfläche EBITDA : Wohn-/Nutzfläche der eigenen und durch Miete/Pacht erworbenen Einheiten	
Umsatzerlöse (Hausbewirtschaftung)	4.457.800,04
Sollmieten der eigenen Einheiten	3.479.139,00
Erlösschmälerungen zur Sollmiete eigener Einheiten	430.404,00
Betriebskostenausfälle eigener Einheiten	
Forderungen aus Vermietung	51.452,09
Abschreibungen auf Mietforderungen	35.990,00
Erträge aus Anlageverkäufen	20.455,84
Abschreibungen auf Sachanlagen (einschließlich a.o. Abschreibungen)	1.971.429,72

Planmäßige Abschreibungen auf "Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit Wohnbauten" sowie "Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit anderen Bauten" u. a. Posten, die üblicherweise der Hausbewirtschaftung zugeordnet werden.	1.261.857,28
Personalkosten	574.652,07
Kapitalkosten (Dauerfinanzierungsmittel)	892.482,91
Cash Flow (nach DVFA)	1.189.976,19
Cash-Flow ohne Investitionszulage	
Cash-Flow vor Instandhaltungskosten	
Cash-Flow vereinfacht	1.465.895,03
Tilgungen (planmäßig)	661.379,00
Einzahlungen auf Bausparguthaben	
Anzahl eigene Einheiten	1.265,00
Anzahl der durch Miete/Pacht erworbenen Einheiten	
Fertiggestellte Vermietungseinheiten	
eigene Wohn- / Nutzfläche (Fläche zu K16)	74.556,13
Wohn- / Nutzfläche der durch Miete/Pacht erworbenen Einheiten (Fläche zu K16A)	
Wohnfläche eigene Einheiten	66.590,32
Wohnfläche der durch Miete/Pacht erworbenen Einheiten	0,00
Anlagenintensität Anlagevermögen x 100 : Gesamtkapital (=Bilanzsumme)	93,69
Anlagenabnutzungsgrad Kumulierte Abschreibungen auf Sachanlagen x 100 : (ursprüngliche / historische) Anschaffungs- / Herstellungskosten	29,83
Reinvestitionsquote Summe der Nettoinvestitionen im Sachanlagevermögen (Zugänge) x 100 : Summe der Jahresabschreibungen auf Sachanlagevermögen	37,59
Eigenkapitalquote Eigenkapital x 100 : Gesamtkapital (=Bilanzsumme)	60,58
Wirtschaftliche Eigenkapitalquote - pauschaliert Wirtschaftliches Eigenkapital - pauschaliert x 100 : Wirtschaftliches Gesamtkapital - pauschaliert	

XXX

Eigenmittelquote (Eigenkapital + Rückstellungen für Bauinstandhaltung) x 100 : Gesamtkapital (=Bilanzsumme)	60,58
langfr. Fremdkapitalquote langfristiges Fremdkapital x 100 : Bilanzsumme	34,79
Fremdkapitalquote Fremdkapital x 100 : Bilanzsumme	39,42
Anlagendeckungsgrad (Eigenkapital + langfristige Rückstellungen + langfristiges Fremdkapital) x 100 : Anlagevermögen	102,11
Liquidität (Flüssige Mittel + sonstiges kurzfristiges Umlaufvermögen(ohne Verbindlichkeiten Kreditinstitute und sonst. Kreditgeber)) x 100 : kurzfristiges Fremdkapital	133,44
Eigenkapitalrentabilität vor Ertragsteuern Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag <u>vor</u> Ertragsteuern x 100 : Eigenkapital	-1,27
Eigenkapitalrentabilität (durchschnittliches Eigenkapital) vor Ertragsteuern Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag <u>vor</u> Ertragsteuern x 100 : durchschnittliches Eigenkapital	-1,26
Eigenkapitalrentabilität nach Ertragsteuern Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag <u>nach</u> Ertragsteuern x 100 : Eigenkapital	-1,27
Eigenkapitalrentabilität (durchschnittliches Eigenkapital) nach Ertragsteuern Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag <u>nach</u> Ertragsteuern x 100 : durchschnittliches Eigenkapital	-1,26
Eigenmittelrentabilität (Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag <u>vor</u> Ertragssteuern) x 100 : (Eigenkapital + Rückstellung für Bauinstandhaltung)	-1,27
Gesamtkapitalrentabilität vor Ertragsteuern (Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag vor Ertragsteuern + Fremdkapitalzinsen) x 100 : Gesamtkapital	1,06
Gesamtkapitalrentabilität nach Ertragsteuern (Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag nach Ertragsteuern + Fremdkapitalzinsen) x 100 : Gesamtkapital	1,06
Return on Investment Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag x 100 : Gesamtkapital	-0,77
finanzw. Eigenkapitalrentabilität Cash-Flow x 100 : Eigenkapital	4,02
finanzw. Eigenkapitalrentabilität (durchschnittliches EK) Cash-Flow x 100 : durchschnittliches Eigenkapital	3,99
vereinfachte finanzw. Eigenkapitalrentabilität Cash-Flow (vereinfacht) x 100 : Eigenkapital	4,95
finanzw. Gesamtkapitalrentabilität (Cash-Flow + Fremdkapitalzinsen) x 100 : Gesamtkapital	4,26

vereinfachte finanzw. Gesamtkapitalrentabilität (Cash-Flow (vereinfacht) + Fremdkapitalzinsen) x 100 : Gesamtkapital	4,83
finanzw. Return on Investment Cash-Flow x 100 : Gesamtkapital	2,43
vereinfachter finanzw. Return on Investment Cash-Flow (vereinfacht) x 100 : Gesamtkapital	3,00
Cash-Flow-Marge Cash-Flow x 100 : Umsatz	23,33
Tilgungskraft Cash-Flow/planmäßige Tilgung der Objektfinanzierungsmittel	1,80
Vereinfachte Tilgungskraft Cash-Flow (vereinfacht) / planmäßige Tilgung der Objektfinanzierungsmittel	2,22
Kapitalumschlag Umsatz x 100 : Gesamtkapital	10,44
finanzw. Return on "Brutto"-Investment Cash-Flow x 100 : (Gesamtkapital + kumulierte Abschreibungen)	1,75
EBITDA-Return EBITDA x 100 : (Gesamtkapital + kumulierte Abschreibungen)	3,53
Innenfinanzierungsgrad I Cash-Flow x 100 : Nettoinvestition	160,64
Vereinfachter Innenfinanzierungsgrad I Cash-Flow (vereinfacht) x 100 : Nettoinvestition	
Innenfinanzierungsgrad II (Cash-Flow - Tilgungen) x 100 : Nettoinvestitionen	71,36
Vereinfachter Innenfinanzierungsgrad II (Cash-Flow (vereinfacht) - Tilgungen) x 100 : Nettoinvestitionen	
Dynamischer Verschuldungsgrad Effektivverschuldung : Cash-Flow	13,81
Vereinfachter dynamischer Verschuldungsgrad Effektivverschuldung : Cash-Flow (vereinfacht)	11,21
durchschn. Fremdkapitalkostensatz (lgfr.) Fremdkapitalaufwendungen (langfristig) x 100 : langfristiges Fremdkapital (ohne Spareinlagen)	
durchschn. Spareinlagenverzinsung Zinsen für Spareinlagen x 100 : Spareinlagen	
durchschn. Fremdkapitalkostensatz Fremdkapitalaufwendungen x 100 : Fremdkapital	4,80
Durchschnittliche Sollmiete Sollmieten eigene Einheiten insgesamt : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	3,89
Durchschnittliche Wohnungsmiete Wohnungssollmieten eigene Einheiten insgesamt : Summe Wohnfläche insgesamt : 12	3,86
Durchschnittliche Umlagenerlöse Gebühren und Umlagen eigene Einheiten insgesamt : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	1,57
Durchschnittliche Mietsubventionen Mietsubventionen insgesamt : Summe Wohnfläche : 12	

Durchschnittliche Erlösschmälerungen Erlösschmälerungen Mieten und Umlagen eigene Einheiten : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	0,48
Durchschnittliche Mietabschreibungen Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen aus Vermietung eigene Einheiten : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	0,04
Durchschnittliche "kalte" Betriebskosten (Fremdkosten) (Summe Betriebskosten insgesamt + Grundsteuern - Heizungskosten (mit Warmwasserkosten)) eigene Einheiten: Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	0,93
Durchschnittliche Gesamtbetriebskosten (Fremdkosten) (Summe Betriebskosten insgesamt + Grundsteuern) eigene Einheiten: Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	1,83
Durchschnittliche Instandhaltungskosten (Fremdkosten) (Fremdkosten für Instandhaltung - Versicherungserstattungen) eigene Einheiten : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	0,43
Durchschnittliche jährliche Instandhaltungskosten (Fremdkosten) (Fremdkosten für Instandhaltung - Versicherungserstattungen) eigene Einheiten: Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt	5,12
Durchschnittlicher Gebäude- und Grundstücksbuchwert Gebäude- und Grundstücksbuchwert zu qm Wohn-/Nutzfläche eigene Einheiten	581,90
Durchschnittliches langfristiges Fremdkapital lang- und mittelfristiges Fremdkapital je qm Wohn-/Nutzfläche eigene Einheiten	221,48
Durchschnittliches gesamtes Fremdkapital Fremdkapital je qm Wohn-/Nutzfläche eigene Einheiten	249,32
Durchschnittlicher Gebäudebuchwert Gebäudebuchwert zu qm Wohn-/Nutzfläche eigene Einheiten	533,78
Fluktuationsrate Mietwohnungen Anzahl der Kündigungen und andere Auflösungen von Mietverhältnissen des Geschäftsjahres x 100 : gesamter Bestand an Mietwohnungen des Geschäftsjahres	10,53
Neuvermietungsquote Mietwohnungen Anzahl der Neuvermietungen x 100 : Anzahl der Kündigungen und andere Auflösungen von Mietverhältnissen des Geschäftsjahres	78,74
Leerstandsquote Mietwohnungen Durchschnittsbestand leerstehender Mietwohnungen pro Jahr x 100 : gesamter Bestand an Mietwohnungen des Geschäftsjahres	19,68
Leerstandsquote (Modernisierung) Mietwohnungen Durchschnittsbestand leerstehende Mietwohnungen auf Grund von Modernisierungsmaßnahmen pro Jahr x 100 : gesamter Bestand an Mietwohnungen des Geschäftsjahres	
Leerstandsquote (Abriss) Mietwohnungen Durchschnittsbestand leerstehende Mietwohnungen auf Grund von Abrissmaßnahmen pro Jahr x 100 : gesamter Bestand an Mietwohnungen des Geschäftsjahres	
Leerstandsquote (Verkäufe) Mietwohnungen Durchschnittsbestand leerstehende Mietwohnungen auf Grund von Verkäufen pro Jahr x 100 : gesamter Bestand an Mietwohnungen des Geschäftsjahres	

XXXIII

Leerstandsquote (Vermietungsschwierigkeiten) Mietwohnungen Durchschnittsbestand leerstehende Mietwohnungen auf Grund von Vermietungsschwierigkeiten pro Jahr x 100 : gesamter Bestand an Mietwohnungen des Geschäftsjahres	
Leerstandsquote (Stilllegung) Mietwohnungen Durchschnittsbestand leerstehende Mietwohnungen auf Grund von Stilllegung pro Jahr x 100 : gesamter Bestand an Mietwohnungen des Geschäftsjahres	
Erlösschmälerungen Erlösschmälerungen betreffend Mieten und Umlagen des Geschäftsjahres : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	0,48
Abschreibungen auf Mietforderungen Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen aus Vermietung : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	0,04
Instandhaltungskostensatz (mit Verwaltungskosten) (Summe Instandhaltungskosten insgesamt + Regiebetriebskosten + anteil. Personal- und Sachaufwand (betreffend Instandhaltung)) : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	
Instandhaltungskostensatz jährlich (mit Verwaltungskosten) (Summe Instandhaltungskosten insgesamt + Regiebetriebskosten + anteil. Personal- und Sachaufwand (betreffend Instandhaltung)) : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt	
planmäßige Abschreibung auf Sachanlagen der Hausbewirtschaftung Planmäßige Abschreibungen der Hausbewirtschaftung auf Sachanlagen insges. (ohne Abschreibungen für BAB) : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	
Fremdkapitalzinsen-Hausbewirtschaftung (Fremdkapitalaufwendungen (langfristig) und Erbbauzinsaufw. für Vermietungsobjekte) : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	
Verwaltungskosten für eigene Einheiten Anteiliger Personal- und Sachaufwand für Verwaltung (Verwaltungskosten der Hausbewirtschaftung) : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	
Wirtschaftliches Ergebnis Hausbewirtschaftung Wirtschaftliches Ergebnis der Hausbewirtschaftung : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	
Geldrechnungsmäßiges Ergebnis Hausbewirtschaftung Geldrechnungsmäßiges Ergebnis der Hausbewirtschaftung : Summe Wohn-/Nutzfläche insgesamt : 12	
Erlösschmälerungsquote Erlösschmälerungen betreffend Mieten und Umlagen des Geschäftsjahres in % der Sollmieten und Umlagen	12,37
Maßnahmenbedingte Erlösschmälerungsquote Maßnahmebedingte Erlösschmälerungen nur betreffend Mieten des Geschäftsjahres in % der Sollmieten (d.h.: gewollte, geplante Leerstände durch Abriss, Verkauf, Umbau, Modernisierung, Instandsetzung u.ä.m)	

Abschreibungsquote (Mietforderungen) Abschreibungen und Wertberichtigungen des Geschäftsjahres auf Forderungen aus Vermietung in % der Sollmieten	
Instandhaltungskostenquote Summe Instandhaltungskosten insgesamt + Regiebetriebskosten + anteil. Personal- und Sachaufwand (betreffend Instandhaltung) in % der Sollmieten	
Abschreibungsquote (Sachanlagen) Planmäßige Abschreibungen der Hausbewirtschaftung auf Sachanlagen insgesamt (ohne Abschreibungen für BAB) in % der Sollmieten	
Abschreibungssatz planmäßige Afa für Wohn- und Geschäftsbauten / Buchwerte der Gebäude	
Zinsdeckung Fremdkapitalaufwendungen (langfristig) + Erbbauzinsaufwand für Vermietungsobjekte in % der Sollmieten	
Kapitaldienstdeckung Kapitaldienst (+Disagioauflösung) auf Objektfinanzierungsmittel + Erbbauzinsen in % der Sollmieten einschließlich Zuschüssen	
eigene Verwaltungskostenquote Anteiliger Personal- und Sachaufwand für Verwaltung (Verwaltungskosten der Hausbewirtschaftung) in % der Sollmieten	
Wirtschaftliches Ergebnis Hausbewirtschaftung Wirtschaftliches Ergebnis der Hausbewirtschaftung in % der Sollmieten einschließlich Mietsubventionen	
Geldrechnungsmäßiges Ergebnis Hausbewirtschaftung Geldrechnungsmäßiges Ergebnis Hausbewirtschaft. in % der Sollmieten einschließlich Mietsubventionen	
Zinsdeckung (Istmiete) Fremdkapitalaufwendungen (langfristig) + Erbbauzinsaufwand für Vermietungsobjekte in % der Istmiete einschließlich Zuschüssen	
Kapitaldienstdeckung (Istmiete) Kapitaldienst (+Disagioauflösung) auf Objektfinanzierungsmittel + Erbbauzinsen in % der Istmiete einschließlich Zuschüssen	50,80
Ertragsmultiplikator (Maklerfaktor) Istmiete einschließlich Zuschüssen in % der Buchwerte der Gebäude inkl. Grundstücke	
Mietenmultiplikator Buchwerte der Gebäude inkl. Grundstücke als x-faches der Istmiete	
Abschreibungssatz planmäßige Afa für Wohn- und Geschäftsbauten / Buchwerte der Gebäude	
Ertragsmultiplikator Istmiete einschließlich Zuschüssen in % der Buchwerte der Gebäude	
Mietenmultiplikator Buchwerte der Gebäude in % der Istmiete	
Durchschnittliche Personalkosten/Verwaltungsmitarbeiter Summe persönlicher Kosten aktiver Beschäftigter (ohne Regie/Hauswarte) : Summe (akt.) Personalbestand (ohne Regie/Hauswarte)	
Durchschnittliche Personalkosten/Mitarbeiter Summe persönlicher Kosten <u>aller</u> aktiv Beschäftigter : Summe (akt.) Personalbestand	

Umsatzerlöse/Mitarbeiter Summe Umsatzerlöse : Summe (akt.) Personalbestand	
Durchschnittliche Sachkosten/Verwaltungsmitarbeiter Summe sächlicher Kosten (ohne Regie/Hauswarte) : Summe (akt.) Personalbestand (ohne Regie/Hauswarte)	
Durchschnittliche Verwaltungskosten/Verwaltungsmitarbeiter (Summe persönlicher und sächlicher Kosten aktiver Beschäftigter (ohne Regie/Hauswarte)) : Summe (akt.) Personalbestand (ohne Regie/Hauswarte)	
Durchschnittliche Altersversorgung/Verwaltungsmitarbeiter Summe Aufwand für Altersversorgung (ohne Regie/Hauswarte) insgesamt : Summe (akt.) Personalbestand (ohne Regie/Hauswarte)	
Verwaltungskostensatz I durchschnittlicher Personal- und Sachaufwand je WE für eigene und durch Treuhand u./o. Verwaltervertrag betreute Einheiten insgesamt	
Verwaltungskostensatz II durchschnittlicher Personal- und Sachaufwand je WE für eigene Einheiten (Hausbewirtschaftung)	
Verwaltungskostensatz III durchschnittlicher Personal- und Sachaufwand je WE für durch Treuhand u./o. Verwaltervertrag betreute Einheiten (verwaltungsmäßige Betreuung)	
Verwaltete Einheiten je Mitarbeiter Summe WE insgesamt (eigene und übrige verwaltete WE) : Summe Personal Hausbewirtschaftung und verwaltungsmäßige Betreuung (Beschäftigungsgrad Hausbewirtschaftung / verwaltungsmäßige Betreuung)	

VIII. SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Frankenberg, 19.09.2010

Ort, Datum

Unterschrift